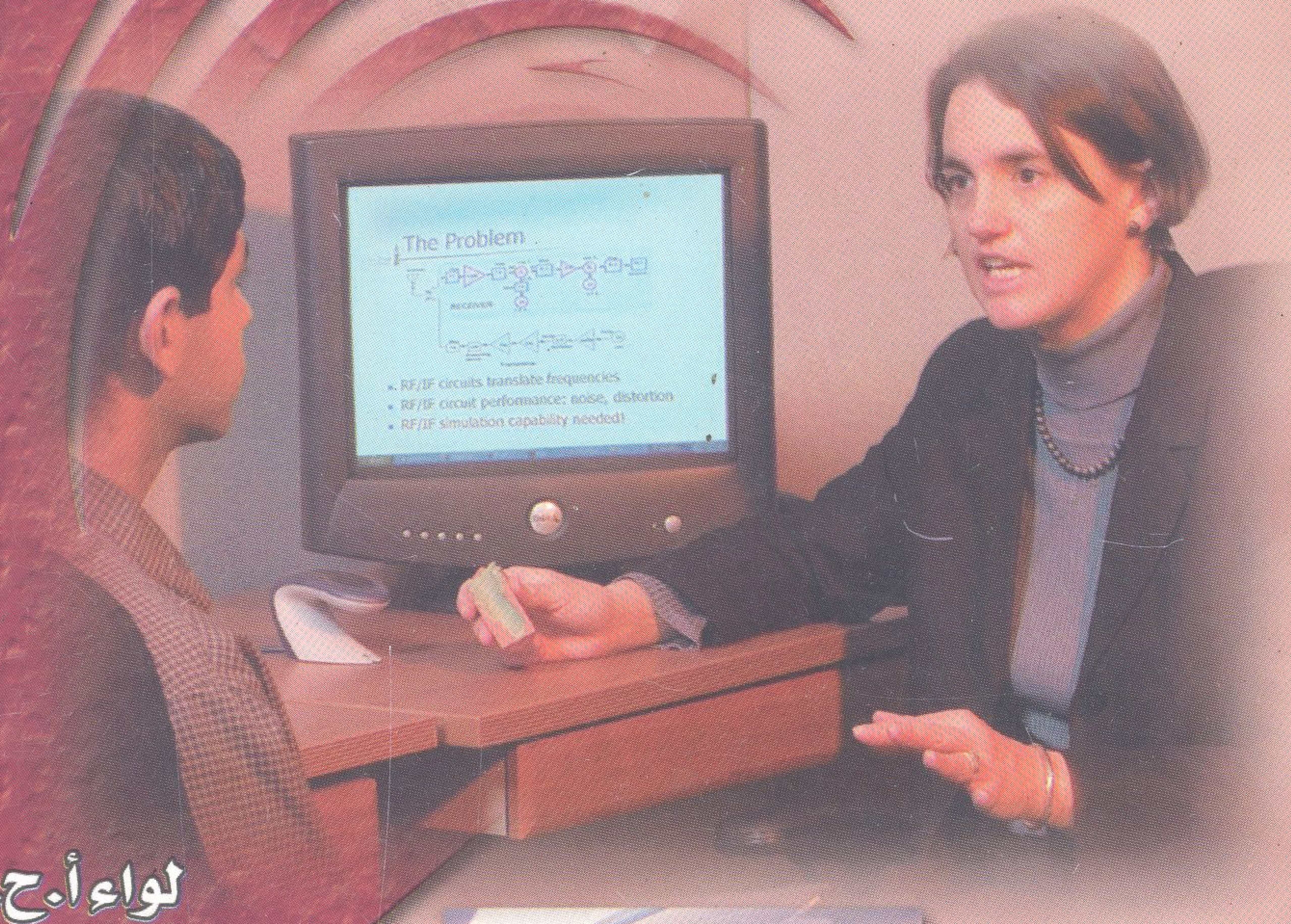
إدارة مراكز التدريب



لواء أ.ح.م
سعد الدين خليل عبد الله













مجموعة النيل العربية

إدارة مراكز التدريب

إعداد

لواء أ . ح . م

سعد الدين خليل عبد الله



مجموعة النيل العربية

عبد الله، سعد الدين خليل – إدارة مراكز التدريب/ تأليف سعد الدين خليل عبد الله. ط1.– القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006 – 304 ص؛ 70×100سم

تدمك 4-052-377-977

1 التدريب الإداري

أ العنوان

15، 350

عنوان الكتاب: إدارة مراكز التدريب

تأليف: لواء/ سعد الدين خليل عبد الله

رقم الإيداع: 22241

الترقيم الدولي: 4 – 052 – 377 – 977

الطبعة: الأولى

سنة النشر: 2007

الناشر: مجموعة النيل العربية



العنوان: ص.ب: 4051 الحي السابع
مدينة نصر - القاهرة - ج.م.ع

التليفون: 6717135 – 00202/6717134

الفاكس: 00202/6717135

بريد إلكتروني: e-mail: arab_nile_group@hotmail.com

الموقع: www.arabnilegroup.com

حقوق النشر

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدماً .

إهداء

إلى كل صاحب مبدأ وفكر ورسالة .

إلى الذين يعملون لصالح المجتمع ما لا

يفعله الآخرون .

إلى العاملين في شتى المجالات

في ربوع وطننا الغالي .

المحتويات



الفصل الرابع

الإطار القانوني (التشريعي)

الفصل الخامس

الإطار التكنولوجي

الفصل السادس

الإطار الإدارى (الخدمات المالية والإدارية والفندقية)

الفصل السابع

إجراءات الأنشطة المختلفة بمراكز التدريب (أدلة العمل)

الفصل الثامن

وثائق ونماذج التدريب



تقديم

هــذا الكــتاب فى "إدارة مراكز التدريب" حرص كاتبه على إبراز خلاصة تجربته العملية كمدير لمركز من مراكز التدريب الفاعلة فى مصر. مركز أخذ على عاتقه تخطيط وتنفـيذ وتقييم برامج تدريب جيش كبير من موظفى الإدارة المحلية. وهى مسئولية كبيرة حملها اللواء سعد خليل على عاتقه لأكثر من تسعة سنوات.

ومــن واقــع كــل من المعايشة والتأصيل العلمى جمع الكتاب بين مقومات فاعلية التدريــب والأطــر الــتى تعمل مراكز التدريب فى ظلها سواء كانت تنظيمية أم فنية أم تشــريعية أم تكنولوجــية. ولما كانت برامج التدريب الطويلة نسبيًا تتطلب تخطيط وتقديم خدمــات الإقامة والإعاشة فقد حرص الكاتب على إبراز هذا البعد الهام ضمن أبعاد إدارة مراكز التدريب.

من ناحية أخرى فإن البعد الوثائقى فى إدارة مراكز التدريب قد نال جزءًا طيبًا من اهــتمام الكاتب حيث تضمن هيكلا بالسجلات والنماذج التى يعتمد عليها الأداء فى مراكز التدريب وهو ما ندرت الكتابة فيه وعنه.

يتناول الكتاب أيضًا قضية من القضايا الجدلية فى مجال إدارة التدريب هى تقييم عائد التدريــب. وهــو الموضوع الذى أثار ويثير الكثير من التساؤلات الباحثة عن إجابات. ولعل الإجابــات تكون شافية فى هذا الكتاب. يضم الكتاب العديد من الحالات والمواقف العملية فى حقل التدريب. وهو ما أثرى الكتاب وحرره من أسر الكتب الأكاديمية المجردة.

يتميز اللواء سعد خليل بالفكر المرتب والأسلوب الواضح والعرض الرشيق وهو ما سيلمسه القارئ عندما يبحر بين فصول وصفحات هذا الكتاب.

والله الموفق،،،

أ.د/ احمد سيد مصطفى
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
جامعة الزقازيق – بنها
وأستاذ الإدارة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجا والنقل البحرى
نائب رئيس مجلس إدارة الجمعية العربية للإدارة

مقدمة

أتاحــت لى السنوات العديدة التى قضيتها فى مجال الإشراف الفنى والإدارى كرئيس قطاع التدريب ومدير لمركز التنمية المحلية بسقارة بوزارة التنمية المحلية، بالإضــافة إلـــى أنــنى قضيت قسطاً كبيراً من وقتى مدرباً لمستويات إدارية عديدة ولمراكــز تدريبية متباينة التخصص وتعاونت بالتدريب مع عدد كبير من المدربين ذوى خلفــيات تعليمية وتدريبية متنوعة صادفتنى معهم تجارب متعددة مكنتنى من إجــراء مقارنة من خلال تقييم موضوعى وأمين بين العملية التدريبية فى الماضى والحاضــر (الــيوم) ســواء تناولــت هــذه المقارنة التدريب من منظور الأهداف أو الطــرق والأســاليب ومواصفات التأهيل فى المدرب وانتهاء بنظم قياس فاعلية وتقييم نتائجى – وكل ذلك تعرض لعملية تغيير جذرى أشبه بالثورة.

ومــن حيــث المبدأ فقد ذهب البعض إلى سرد أهداف عديدة للتدريب، إلا أنه بــنظرة إلــى الماضى نجد أن هدف التدريب يكاد ينحصر فى علاج أوجه النقص أو القصــور فــى اداء العامليــن وبما يساعدهم على بلوغ مستوى الأداء المرضى أو المقبول بعكس اليوم فقد اصبح الشاغل الأول للتدريب هو جعل التدريب أسلوب حــياة، وبالتالى فإن المنظمات التقدمية لا ترى للتدريب نهاية أو سقفاً بل تعتبر أن مــن واجبها تشجيع العاملين ومواصلة التعلم من بداية الالتحاق بالعمل وحتى بلوغ ســن الــتقاعد هــذا مــن جهة، ومن جهة اخرى فإن الهدف لم يصبح مجرد بلوغ المستوى المرضى للأداء بل تعداه إلى الارتقاء بالأداء إلى مستوى التفوق والإبداع – وعلــى الأقــل تضييق الفارق التكنولوجى الرهيب الذى وصل إليه العالم المتقدم ومحاولة الوصول أو الاقتراب منه بشتى الطرق.

إن المــتابع لواقع التدريب الذى نعيشه يرى أننا نعيش فى مرحلة تمثل طفرة فى مجــال التدريــب وتنمية الموارد البشرية، تنوعت مجالات التدريب وانتشرت المراكز

الــتى تعــنى بإقامة الدورات التدريبية فى مختلف المجالات، وظهر الغث والثمين بكل أطيافه كما يعلن كثيراً ... ومع هذا البروز لمجال التدريب تفاوتت الأصوات بين مؤيد ومعارض لما يحدث وأنا لا أود أن أطرح رأياً فقط بقدر ما أحاول قراءة فاحصة لواقع التدريب فى هذه المرحلة التى نمر بها ... ومن خلال ذلك ألاحظ أن ...

أولاً : التدريــــب لدينا لم يصل إلى مرحلة احترافية بمعنى الكلمة، حيث أن المراكز التدريبية الموجودة مع قلتها لا زال بعض القائمين عليها غير مؤهلين لإدارتها وتعتمد على التعاون الجزئى للمدربين باستثناء بعض المراكز القليلة جداً. التي تــتوافر فيها كافة مقومات النجاح للعملية التدريبية من إطار فنى أو إدارى أو ســلوكى، وتعتبر هذه المراكز التدريبية ذات ريادة وإبداع فى تخطيط وتنظيم وإدارة وتقيــيم العملــية التدريبية بها. وهذا يؤكد أن من أهم أسباب نجاح أى مركــز تدريــب هــو وجود إدارة قوية متمثلة فى وجود متمرس ومن ذوى الخبرة فى أى إدارة لمراكز التدريب.

ثانياً: مجـــالات التدريـــب على تنمية القدرات الذاتية بشتى أنواعها دون تخصيص تتناول فى معظمها برامج مستوردة جديدة على مجتمعنا نوعاً ما ولذلك يكون هـــناك نـــوع من المقاومة النفسية لهذه البرامج ... فتواجه الكثير من الانتقاد وعدم القبول وهذا امر طبيعى مهما عظمت فائدتها.

ثالــثاً: كثــير مـــن المتدربين الذين يلتحقون بهذه الدورات لا يمتلكون الدوافع الحقيقية لتغيـــير الذات ومن ثم الاستفادة من الدورات والمحاضرات وقد يملك الكثيرون أســباباً غير واضحة للالتحاق بها، وهنا أيضاً تكون النتيجة سلبية على المتدرب وعلى وجهة نظره فى نهاية الأمر، كما أن اختيار البرنامج من قبل المتدرب لا يكون مدروساً وبالتالى سوف يعمم رأيه على باقى البرامج التدريبية.

رابعاً: نحن نملك قوى جذب كبيرة جداً تجاه قناعاتنا الشخصية والاجتماعية وبالتالى فالمهـــارات التى يكتسبها الفرد قد لا تغير فى حياته كثيراً فسرعان ما يعود لطبيعــته وســلوكياته الأولى ولذلك قد لا نجد أثراً كبيراً فى المتدربين على المدى البعيد أو حتى على المدى المتوسط، كما أن الكثير منا يتوقع أن يمتلك العصا السحرية لتغيير حياته بعد انتهاء برنامجه التدريبى، وهذا فهم مغلوط لدى الكثير من الناس.

خامساً: فيما يتعلق بالمدربين، وهم كما نسمع أصبحوا بأعداد لا تحصى وانتشروا فى كــل واد، والكثــير منهم غير مؤهل للتدريب فأصبحوا عبئاً على التدريب، ويفضل أن تكون هناك المعايير التى يعتمد عليها فى اختيار المدرب، وما هى نظرتهم لمستوى التقييم الذى وصلوا إليه ليكونوا أكثر مصداقية فنتبعهم، ومن هم المدربون؟ وما طبيعة التأهيل للمدرب؟ وما طبيعة عمل المدرب؟ هل هو مدرب محترف متفرغ؟

ولى تجربة مع مركز التنمية المحلية بسقارة بوزارة التنمية المحلية لأكثر من تســع ســنوات حيــنما كان متواضعاً إلى أقصى حدود التواضع ... ومع ذلك بدأ وأتيحت له الفرصة ولمدربيه كذلك ... وحاله اليوم غير حاله بالأمس، تطور ونما وازدادت خــبراته وخبرات مدربيه ولم يحجم فى بدايته ليوأد ... فصار اليوم من المراكــز المتميزة، ولذلك بدأ يدعم من جهات رسمية لأنه استثمار حقيقى، هذا ما ينبغى أن نفكر فيه لنا ولبلادنا ونحن نمتلك كل المقومات البشرية والمادية، وعلينا مطالبة الجهات المختصة بالتوسع وليس بالتضييق والتعسير، والقمة تتسع للكثير إذا نظرنا للموضوع من باب الثراء التدريبى وليس من باب المنافسة الأحادية.

لواء ا.ح.م: سعد الدين خليل عبدالله

الفصل الأول

البيئة الصحية للتدريب (مقومات نجاح التدريب)

- مفهوم التدريب الإدارى.
- البيئة الصحية للتدريب (مقومات نجاح التدريب).
- مداخل التدريب الإدارى.
- معايير إنشاء وتقييم مراكز التدريب الإدارى.

الفصل الأول

البيئة الصحية للتدريب (مقومات نجاح التدريب)

تمهيد :

إذا كـنا نبتغى غداً أفضل للأمة العربية ومستقبلاً مشرقاً وتنمية متواصلة فى ظـل مناخ صحى للإصلاح على كافة المسارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لأنـنا نعيش الآن عصر التحديات، والارتقاء بقدرات وإمكانات قوة العمل المصرية يمـثل أولى التحديات فى عصرنا الراهن. فليس أمامنا خيار سوى مواصلة مسيرة العمـل الجاد ومضاعفة الجهد وسباق الزمن للحاق بركب التقدم وسد الفجوة التى لا تـزال بينـنا وبين أمم أخرى سبقتنا إلى التقدم والرقى. ولن يتأتى ذلك إلا بالإيمان القوى والإرادة الصلبة والثقة الكاملة فى قدرتنا على بلوغ الهدف الصحيح. والأخذ بأسـاليب العلم واستيعاب التكنولوجيا المعاصرة وفتح الأبواب على مصراعيها كى نكـون جزءاً من عالمنا المتطور نتعلم من تجارب الآخرين دون أن نفرط فى قيمنا وخصوصياتنا الوطنية ولابد أن نضع على أولويات اهتمامنا الدفع بشبابنا إلى الأمام كـى يسـتلم زمـام المسئولية ويشارك فى صنع مستقبل وطنه وأن نقدر أصحاب المواهـب والعلـم والخـبرة وأصـحاب المبادرات والرؤى والقادرين على الخلق والإبـداع لأن هـؤلاء هم ثروة الأمة وصناع مجدها فى عصر التطوير والإبداع اللامحـدود. مـن هنا جاءت الأفكار والدراسات فى موضوع هذا الفصل لمعالجة وتصحيح البيئة المحيطة بالتدريب لأن الهدف هو العقل البشرى الذى سيظل متميزاً لخدمة الأغراض التى تتفق مع سمات العالم الجديد.

ويعتبر التدريب من المحاور الأساسية لتنمية الموارد البشرية وإعداد الكوادر القـادرة علـى تحقيق الأهداف والإسهام بفاعلية فى نجاح عملية التنمية الاقتصادية

والاجتماعية، ومع أن التدريب أثناء الخدمة من الوسائل الرئيسية لتنمية الموارد البشرية إلا أن هناك تأكيدا على أهميته كاستراتيجية محورية مستقبلية تساعد العاملين على التكيف ومواجهة المتغيرات التى تحدث من حولنا فى إطار سياسات ونظم وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

ويفضل أن يهدف التدريب إلى مشاركة الأفراد لبعضهم البعض فى الخبرات المكتسبة ويتفاعل الجميع لكسر الجمود ولتفتح آفاقاً للإبداع والابتكار والمراجعة والتطوير المستمر فى طرق أداء العمل وفى أساليبه وأيضاً فى الفلسفة والتوجهات الاستراتيجية التى تتبناها المنظمة.

ولاشك فى أن كفاءة وفاعلية التدريب تعتبر من متطلبات التحديث والتغيير الفعال على المستوى المحلى والمستوى العالمى، كما أنها ترتبط بمدى دافعية القائمين على نشاط التدريب ومدى ملاءمة أساليب التدريب وتوافر الميول والاستعدادات لدى المدربين، فالانشغال الزائد بجانب الكم فى مجال التدريب نوع من الهروب من المشكلة الأساسية وهى التطوير فى السلوك وفى الأداء وتظهر أهمية التدريب فى تنمية معلومات الأفراد وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم الأمر الذى يحقق على المدى البعيد تنمية شاملة متوازنة للقوى العاملة. وعلى الرغم من تباين احتياجات المنظمات لأنواع مختلفة من التدريب إلا أن الذى يعنينا هو التدريب الإدارى باعتبار أن القيادات الإدارية فى المستويات المختلفة هى التى تقود النشاطات داخل الوحدات الإدارية بالمنظمة.

أولا : مفهوم التدريب الإدارى:

اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب عموما والتدريب الإدارى بوجه خاص، ولكن تعريفاتهم تتفق جميعا فى أنها تشير إلى التغيير أو التحسين أو التطوير، فالتدريب عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد فى مجمله، تهدف إلى

إحـــداث تغيــيرات محـــددة – ســـلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة – حالية أو مستقبلة – يتطلبها الفرد والعمل الذى يؤديه والمنظمة التى يعمل فيها والمجتمع الكبير.

التعريف المجرد للتدريب هو أن أصل الكلمة من درب بالشئ أى اعتاده ودرب عليه ورجل مدرب ويدرب كمجرب ويجرب وقد دربته الشدائد حتى قوى عليها[1].

يعرف التدريب بصفته "تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملـــية الســـليمة اللازمـــة لاســـتخدام المعارف والمهارات الحالية التى يمتلكها و الجديـــدة الـــتى يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن فى وظيفته الحالية ويعـــده للقـــيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمى لاحتياجاته التدريبية" ويمكن تعريفه أيضاً بأنه تلك الأنشطة المصممة لأجل تطوير أداء العمل الذى يقوم به الموظف فى الوقت الحالى[2].

وثمة تعريف قريب من هذا التعريف تقدمه الدراسة المستفيضة التى قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية، يقول ذلك التعريف (التدريب والتنمية تخصص فـــرعى مـــن تخصصـــات حقل الموارد البشرية فى التنظيمات يهتم بتحديد وتقدير وتطويـــر الكفايات الرئيسية للموارد البشرية "أى المعارف والمهارات والاتجاهات) مـــن خلال التعليم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلة بفاعلية[3].

---

(1) محمد بن أبى بكر الرازى، مختار الصحاح، (بيروت: دار الكتاب العربى، 1401 هـ)،، ص 201.

(2) عبدالرحمـــن توفيق، التدريب الأصول والمبادىء العملية، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1994)،، ص 132.

(3) patricia A. Mclagan Models for Excellence: Recommendations of ASTD Training and Development Competency Study (Washington D.C: astd , 1983) p. 130.

ويـــرى علـــى محمد عبدالوهاب[1] أن التدريب هو "عملية منظمة ومستمرة تســـعى المـــنظمة مـــن خلالها إلى إكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل بها معـــارف أو مهـــارات أو قدرات أو أفكاراً أو أراء لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال".

وتركـــز هـــذه الـــتعاريف علـــى كون التدريب عملية منظمة ومخططاً لها ومســـتمرة نظـــرا للحاجـــة الدائمة والمستمرة لها بغرض إكساب الأفراد العاملين أو الملتحقيـــن بالعمل بها معارف أو مهارات أو أراء أو غير ذلك تلزم لأداء أعمال محددة بغرض تحقيق أهداف المنظمة، ونرى هنا أن هذه التعاريف قد أهملت مرتكز تحقيق التدريب لأهداف العاملين أنفسهم.

ويعـــرف زكـــى محمود هاشم[2] التدريب بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التى تكسبه مهارة فى أداء العمل، أو تنمية وتطوير مـــا لديـــه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته فى أداء عمله الحالى أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى فى المستقبل.

وهنا نرى أن التركيز يتم على أن التدريب هو جهود هادفة أى أنه عبارة عن مجهـــودات لهـــا أهـــداف محددة تبذلها المنظمة بغرض تزويد الموظف بمعلومات أو معـــارف والـــتى بدورها تكسبه مهارة فى أداء العمل بما يعود بالنفع عليها من خـــلال رفع كفاءة أدائه وبما يعود على المتدرب نفسه من جانب وظيفى حيث يكون ســـلما لبلوغ وظائف أعلى فى المستقبل وبذلك يقر هذا التعريف هدفين من أهداف العملية التدريبية فى المنظمة التدريبية وهى:

(1) علـــى محمـــد عبدالوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليل، الطبعة الثانية (القاهرة: منشورات مكتبة عين شمس، 1975)، ص 245.

(2) زكـــى محمـــود هاشم، إدارة الموارد البشرية، (الكويت: دار السلاسل للطباعة والنشر، 1988، 1989)، ص 255.

1- التدريب بغرض الرفع من مستوى كفاءة أداء الأفراد فى نفس وظائفهم الحالية.

2- التدريب بغرض إعداد الأفراد لشغل وظائف أعلى من وظائفهم الحالية ويحقق الشق الثانى جانبا من دوافع الأفراد فى تحقيقهم لأهدافهم لكننا نلاحظ أن هذا التعريف قد أهمل جانب السلوك والاتجاهات.

ويعرفه محمد عبدالفتاح[1] بأن "التدريب الإدارى هو ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد أفراد التنظيم بمعارف معينة ومحاولة إحداث تغيير فى مهارات وقدرات الأفراد من جهة وتطوير أنماط سلوكهم فى أداء أعمالهم من جهة أخرى".

وقد حدد هذا التعريف إضافة إلى كون التدريب عبارة عن مجهودات منظمة أن هدفها - يعنى وجود أهداف واضحة محددة تتمثل فى تحسين أداء الأفراد لأعمالهم أو تحسينهم لأدوارهم التنظيمية، وهذه الأخيرة تشتمل على إشارة ضمنية إلى أهمية التدريب فى التأثير على اتجاهات وسلوك الأفراد ومن خلال مسح لبعض التعاريف التى وردت فى أدبيات الإدارة حول مفهوم التدريب نستطيع أن نصل إلى التعريف الآتى، والذى نتوقع منه أن يشمل كافة العناصر الأساسية التى تتناولها التعاريف الأخرى.

حيث يعرف حسين الدورى[2] التدريب بأنه عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين فى المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين

---

(1) محمد عبدالفتاح ياغى، التدريب الإدارى فى إطار النظم، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع، العدد الثالث، (عمان، الأردن: 1983).، ص 93.

(2) حسين الدورى، الاعداد والتدريب الادارى بين النظرية والتطبيق دراسة تحليلية لاهم الأصول العامة فى التنمية الادارية (القاهرة: جامعة القاهرة، 1976).، ص 98.

سلوكهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها' ويشتمل هذا التعريف على:

1- بعد نظري: ويهدف إلى إكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة أو تنمية لمعلومات وخبرات موجودة وتطويرها.

2- بعد عملي: ويرمي إلى تعليم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة أكثر فعالية وإنتاجية، مثل تدريب العاملين على الميكنة الحديثة عند إدخالها فى العملية الإنتاجية وكذلك تدريبهم على الارتقاء بمعدلات أدائهم فى أعمالهم.

3- بعد نفساني وسلوكي: ويرمي إلى تطوير سلوك الفرد وتحريره من عادات العمل غير المرغوبة، وبلورة اتجاهاته الفكرية بما يجعله متمشيا مع الاتجاهات المرغوبة فى المنظمة.

ويؤكد التعريف الأخير أن التدريب يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها فى آن واحد، أى أن غاية التدريب على مستوى المنظمة تتكون من شقين تربطهما علاقة اعتمادية، فالشق الأول يتمثل فى تحقيق نتائج أفضل فى عمليات المنظمة، والشق الثانى هو تحقيق أهداف العاملين، وهذا يعنى أنه لا يمكن تحقيق أهداف أى من الطرفين بدون تحقيق أهداف الطرف الآخر.

ثانيا : البيئة الصحية للتدريب (مقومات نجاح التدريب) :

يعتبر خلق البيئة الصحية للعمل التدريبى من أهم واجبات مدراء التدريب والعاملين فى إدارتها بالإضافة إلي ما تقوم به القيادات الإدارية فى هذا المجال وذلك حتى يؤتى التدريب ثمرته وتنطلق عجلة العمل التدريبى فى إحداث التنمية المنشودة وتتمثل أبعاد التدريب فى إطارات رئيسية، وسوف أتناول عرضا موجزا للقواعد الحاكمة لكل إطار منها حتى يضعها أخصائى التدريب نصب عينيه، ويعمل

من خلالها على توفير البيئة الصحية للتدريب، ولكى يحقق التدريب أهدافه لابد من توافر المقومات التالية:

1- الاطار السلوكى لبيئة التدريب :

أ) تستمد العملية التدريبية قوتها من اقتناع الإدارة العليا للمنظمة وإيمانها بدور التدريب كاستثمار بشرى له عائده الملموس، ورجال التدريب يجب أن يؤكدوا بكل الإخلاص والتعاون دائما للإدارة العليا صدق نظرتها للتدريب ويعملوا دائما على التنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى.

ب) الإيمان بالتدريب وبرسالته وأنه نشاط بناء سواء كان هذا الإيمان فى يقين القادة أو العاملين، اذ يتعين على الجميع أن يؤمنوا بالتدريب وأهدافه والدور الذى يلعبه فى حياة الفرد والمنظمة ويدفع هذا الإيمان القيادات إلى مساندة العمل التدريبى والارتقاء به، كما يدفع العاملين إلى أخذ التدريب بالجدية الواجبة من خلال اقتناعهم بأهمية التدريب فى مساعدتهم على التنمية وزيادة الكفاءة.

ج) التعرف على أهداف التدريب وإيضاح الدور الذى يلعبه فى حياة كل فرد من أفراد المنظمة وفى حياة المنظمة ذاتها، ونقل هذه المفاهيم إلى جميع العاملين والقياديين، ومن الضرورى أن تقوم إدارة التدريب بالدور الرئيسى لتوعية جميع الموظفين بأهمية التدريب وأهدافه.

د) النظر إلي التدريب على أنه استثمار له عائده السريع، وعائده الطويل، إذ يتمثل العائد السريع فى سد أوجه القصور الحالية التى توجد فى أداء الموظفين فى مواقعهم الحالية وفى مهاراتهم الفنية والسلوكية وفى اتجاهاتهم نحو المنظمة، كما يتمثل العائد الطويل فى إعداد القوى العاملة لشغل الوظائف الأعلى وفى تهيئة الكادر اللازم للمنظمة لاستعواض النقص الذى ينتج فى القوى العاملة نتيجة

الاستقالة أو النقل أو التقاعد، كما يمكن اعتبار هذا الاستثمار التدريبى أداة لرفع كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها كما وكيفا، كما يمكن اعتبار نقص الإصابات بين العاملين وقلة الحوادث، وإنقاص الفاقد فى الخامات، وفى ساعات العمل، وقلة غياب الموظفين ونقص دوران العمالة، وزيادة أرباح المنظمة كلها من المؤشرات التى يقاس بها نجاح التدريب كاستثمار طويل المدى للمنظمة.[1]

2ـ الإطار الفنى لبيئة التدريب :

إن التدريب ليس بالعمل الروتينى أو العشوائى ولكنه عملية علمية وفنية تتطلب الإلمام بالأسس السليمة فى مجالات تخطيط التدريب وإدارته وإعداد البرامج ومتابعتها وغير ذلك، وتتمثل الأركان الرئيسية للبيئة الفنية للتدريب فى تحقيق الآتى:

أ ـ وحدات تدريب سليمة :

إذ ينبغى تكوين وحدة التدريب تكوينا سليما وإمدادها بالأخصائيين والمتمرسين فى إدارة العمل التدريبى إدارة سليمة وتوضيح أساليب العمل بها وتوصيف وظائفها توصيفا سليما.

ب ـ التنظيم السليم لعملية كشف وحصر وتصنيف الاحتياجات التدريبية:

حيث تعتبر الاحتياجات التدريبية أساس التدريب ومنطلقه الرئيسى، فمن الضرورى ان تضع كل منظمة نظاما سليما لجمع الاحتياجات التدريبية وحصرها.

ج- المدربون الأكفاء (توافر مدربين متخصصين):

(1) يعتبر المدرب الصالح من أهم مقومات الإطار الفنى لبيئة التدريب وينبغى أن نركز الجهود على إعداد كوادر سليمة وذات كفاءة عالية من المدربين فى

---

(1) المرجع السابق، ص 34.

مختلف التخصصات ومختلف المستويات وفى هذا المجال ينبغى أن يستوعب المدربون الحقيقة الهامة التى تتمثل فى الفرق بين التدريب والتعليم لأن التعليم يتعامل مع النظرية بينما يتعامل التدريب مع النظرية والتطبيق ومشاكله.

(2) إن توافر مدربين متخصصين فى مجال التدريب يساعد إلى حد كبير فى نجاح عملية التدريب وتحقيق الأهداف المنشودة منها، إذ يحتاج التدريب إلى مدربين ذوى قدرات عالية ومهارات كبيرة فى التعامل مع المتدربين، كما يفضل الاستعانة بمدربين ممن لهم سابق خبرة فى التدريب، لذا يجب على الجهات القائمة بالتدريب مراعاة الدقة فى اختيار المدربين واختيارهم بناء على أسس محددة كالمؤهل والتخصص الدقيق والخبرة ومجال العمل... إلى غير ذلك، وذلك بغرض المساهمة فى نجاح التدريب.[1]

د ـ الإعداد الجيد للبرامج التدريبية:

(1) يتطلب إعداد برنامج تدريبى جيد توافر مهارات وخبرات وبيانات ومعلومات معينة لدى القائمين على إعداده، وكلما كانت البيانات والمعلومات المتوفرة كافية ودقيقة، كان ذلك أفضل، كما يجب أن يعهد إلى أفراد ذوى كفاءة معينة وخبرة كبيرة فى هذا المجال بمهمة إعداد البرامج التدريبية، مع الأخذ فى الاعتبار أن تكون البرامج التدريبية ملبية للاحتياجات التدريبية للمنظمات، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق دراسة الاحتياجات التدريبية لتلك المنظمات.

(2) كما يجب الأخذ فى الاعتبار أيضا توقيتات البرامج بحيث تتلاءم مع ظروف وطبيعة عمل المنظمات والأفراد، هذا فضلا عن أن ارتفاع

(1) فاروق الحكيم، المؤتمر العربى الأول للتدريب، (عمان، 1996).، ص 318: 319.

رسوم الاشتراك فى البرامج التدريبية عن الحد المقبول قد يؤدى إلى قلة عدد المشتركين.

(3) وإذا كنا بصدد الإعداد الجيد للبرامج التدريبية فإنه يجب ألا يغيب عن ذهننا أن هناك أشياء أخرى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار مثل تجهيز مكان مناسب قبل بداية البرامج بوقت كاف، وكذا وصول وتجهيز المادة العلمية، وتحضير الوسائل التدريبية اللازمة... وغير ذلك من الأشياء الأخرى.

هـ- ملاءمة مؤهلات وطبيعة عمل المتدربين للبرامج التى يرشحون لها :

(1) **المنظمات التابع لها المتدربون:** لكى تحقق البرامج التدريبية أهدافها يجب أن تكون مؤهلات المتدربين مناسبة لطبيعة هذه البرامج، لأن عدم مراعاة الدقة عند ترشيح أحد الأفراد لحضور البرامج التدريبية يحمل المنظمة تكاليف لا داعى لها، وفى نفس الوقت يشعر الموظف بضيق ويحس بأن هذا التدريب ما هو إلا مجرد مضيعة للوقت والجهد والمال دون أن يكون الهدف هو سد لاحتياجات تدريبية حقيقية، وهذه الانعكاسات تأتى له نتيجة عدم اندماجه فى موضوعات التدريب فى البرنامج التدريبى المرشح له[1].

وإذا كنا تحدثنا عن مؤهلات الأفراد وملاءمتها للبرامج التى يرشحون لها، فإن هناك جزءاً أخر مهماً وهو طبيعة العمل الذى يؤديه الفرد بالمنظمة، إذ يجب أن تؤخذ أيضا فى الحسبان عند ترشيح أحد الأفراد لحضور أحد البرامج التدريبية حتى يستطيع الفرد الاستفادة من التدريب وبالتالى انعكاس هذا على أداء المنظمة.

(1) احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكرى،، (القاهرة، 2004)، ص242.

(2) **الجهات القائمة بالتدريب:** من الملاحظ أن بعض الجهات التى تتولى تدريب العاملين فى المنظمات المختلفة عندما تعلن عن وجود أحد البرامج التدريبية فإنهـا لا تعلـن عن شروط معينة يجب أن تتوافر فى الفرد الذى سيرشح لحضـور تلك البرامج، حيث أن تلك الجهات يهمها فى المقام الأول تحقيق أقصـى ربح ممكن من هذه العملية أو يكون هدفها الحصول على أكبر كم مـن المتدربيـن، لدرجة إنه لو زاد عدد المتدربين عما يجب أن يكون فهم يظـنون أن هـذا أمر مقبول سيحقق لهم الهدف المطلوب، إلا أننا نقول أن التدريـب يختلف عن التعليم فكلما قل عدد المتدربين كان أفضل خاصة فى التدريـب علـى استخدام الأجهزة أو المعدات أو أية وسائل أخرى أو أداء العمـل بطـرق جديدة غير الطرق التقليدية، كما أن جهات التدريب عندما تفتح باب التسجيل فى أحد البرامج التدريبية ويتقدم إليها الأفراد المرشحون مـن منظماتهم لا تهتم بمؤهلات وطبيعة عمل الفرد المرشح بقدر ما تهتم بسرعة تسجيله. لذلك يجب على المنظمات المختلفة مراعاة ترشيح الأفراد لـبرامج تدريبيـة تـتلاءم مع مؤهلاتهم وطبيعة أعمالهم، ثم على الجهات القائمـة بالتدريب عدم قبول أى فرد لا تتناسب مؤهلاته وطبيعة عمله مع البرنامج المرشح له.

وبما أن البرنامج يوجه لكافة المتدربين على السواء بالرغم من إيماننا الكامل بـأن الأفـراد يخـتلفون فـيما بينهم فى الذكاء ومستوى التفكير، البيئة، القدرات، المهـارات، عملـية الاكتسـاب، هـذا كله يؤدى فى النهاية إلى اختلاف مستويات التحصـيل لدى المتدربين، وهذا يعنى أن هناك العديد من العوامل التى يجب أخذها فـى الاعتـبار عـند التخطيط للتدريب مع ضرورة الأخذ فى الاعتبار الاختلافات الموجـودة بيـن المتدربين فى كل برنامج، وذلك حتى تكون نتائج التدريب محققة

للأهــداف التى قام من أجلها، هذا فضلا عن تكوين سمعة طيبة للجهة التى تراعى تلــك العوامل عند إعدادها لبرامجها التدريبية، وإذا كان التدريب يقوم أصلا لتنمية وتطويــر كفــاءة العاملين بالمنظمات المختلفة، فإنه يمكن التجاوز عن المؤهل عند الترشيح أو القبول فى البرنامج مع ضرورة التقيد بطبيعة العمل الذى يقوم به الفرد المرشــح للــبرنامج حيث أن البرامج التدريبية بصفة عامة تقام لتطوير وتنمية أداء الأفراد أو لإكسابهم معلومات جديدة أو تدريبهم على طرق حديثة لأداء العمل.. الخ.

و- توافر الوسائل التدريبية وملاءمتها لطبيعة البرامج التدريبية (وسائل الإيضاح):

ينبغى عدم إغفال استخدام وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب الحديثة لما لها مــن أهمية فى خدمة العمل التدريبى وجودة توصيل المعلومات للمتدربين، ويحتاج تنفــيذ بعــض الــبرامج التدريبــية إلى توافر وسيلة أو أكثر من الوسائل التدريبية وتســتخدم هــذه الوسائل بغرض التوضيح للمتدربين ومساعدتهم فى فهم واستيعاب المــادة التدريبــية اللازمة للبرامج التدريبية المزمع عقدها خلال الفترة المقبلة، كما يجــب مــراعاة أن تتناسب هذه الوسائل مع طبيعة البرامج التى تستخدم فيها، هذا بالإضــافة إلى كفاية هذه الوسائل، فمثلا إذا كان هدف أحد برامج التدريب استخدام الحاســب الآلى فى مجال شئون الأفراد مثلا فلكى يتم تدريب الأفراد على استخدام الحاسب الآلى فى بعض الأعمال الخاصة بشئون الأفراد يجب توفير وقت كاف لكل مــتدرب بحيث يسمح لكل واحد بالاستخدام الفعلى للجهاز، ولا يكتفى بمجرد رؤية قيام المدرب أو أحد زملائه بالعمل عليه، وإن كان ذلك سيزيد من تكاليف التدريب، إلا أن له فوائــد غــير مباشــرة تعود على التدريب بصفة عامة والمتدربين بصفة خاصة كذلك فى جميع البرامج الهندسية والفنية والعملية، ولا يكتفى بتوفير الوسائل التدريبية بل يجب أن تكون صالحة للاستعمال بصفة مستمرة.[1]

(1) المرجع السابق، ص 35.

ز- نظام سليم لمتابعة وتقييم النشاط التدريبى :

(1) للتأكد من أن التدريب ينفذ بطريقة سليمة ويسير قدما نحو تحقيق أهدافه وفـى هـذا المجـال يجب وضع نظم لمتابعة وتقييم كل من: البرامج التدريبـية - المتدربيـن - المدربيـن، على أن يكون هدف عمليات المتابعة والتقييم هو كشف الأخطاء وإصلاحها فورا أو تلافيها مستقبلا إضافة إلى التطوير والتحسين لزيادة فاعلية التدريب وتأثيره باستمرار، وتأتى هذه الخطوة فى النهاية بغرض التأكد من أن التدريب يسير على أكمـل وجه وإنه ينفذ طبقا للخطة الموضوعة وأن الموارد والإمكانيات تستخدم استخداماً سليماً.

(2) وترتـبط هـذه الخطوة بعملية تخطيط البرامج التدريبية ارتباطا وثيقا حيـث أنـه لا يمكن متابعة التدريب بدون وجود خطة للتدريب، وأن المتابعة تتم فى ضوء ما هو موضح بالخطة التدريبية المقررة، ويجب أن تكـون عملية متابعة التدريب عملية مستمرة، بحيث لا تقتصر على مـرحلة معيـنة أو وقـت معين، كما يجب أن يكون القائمون بعملية المتابعة هذه من الأفراد المتخصصين فى هذا المجال وأن تتوافر فيهم (النزاهة - الحياد - الموضوعية - الخبرة الكافية...) حتى تكون نتائج المـتابعة سـليمة ومبنية على أسس موضوعية، ونتائج عملية المتابعة يجـب أن تؤخـذ وتدرس وتحلل للتعرف على كافة النواحى المتصلة بالعملـية التدريبية، ثم الاستفادة من تلك النتائج عند التخطيط للتدريب فـى الأعـوام المقـبلة ولمـا كانت هذه الخطوة إحدى مقومات نجاح التدريـب، فإنـه يجـب أن تتم فى غاية من الدقة وفى ضوء المعايير المحددة مقدما، حتى يتحقق للتدريب النجاح وتعود الفوائد على الأفراد المتدربين ثم على منظماتهم من بعد.

(3) يتم الإشراف على التدريب من جانب المسئولين للتأكد من انتظام البرنامج وأن المدربين يحضرون فى المواعيد المقررة وكذا المتدربين فى مواعيدهم، وأن مكان التدريب مجهز ومعد للاستخدام الفعلى وأن المادة العلمية وزعت على المتدربين فى مواعيدها، هذا بالإضافة إلى الوقوف على ما إذا كانت هناك بعض المشاكل التى تواجه المدربين والمتدربين فى أثناء عملية التدريب مثل وجود نقص فى الوسائل التدريبية أو أن بعضها غير صالح للاستعمال.

(4) لذلك يجب على المسئولين عن التدريب القيام بمهمة الإشراف وبصفة مستمرة، وقد يكتشف المسئولون أثناء قيامهم بعملية الإشراف والمتابعة وجود بعض المخالفات سواء من المتدربين أو الإداريين المسئولين عن النواحى التنظيمية والإدارية للتدريب، أو عدم التزام المدربين بالحضور فى المواعيد المقررة للتدريب، أو أن هناك أية مخالفات إدارية وتنظيمية، ففى حالة وقوع أية مخالفات سواء من جانب المدربين أو المتدربين أو المسئولين عن النواحى الإدارية للتدريب، يجب محاسبة المسئول عن وقوع المخالفة فور اكتشاف المخالفة حتى لا تكون هناك فرصة لزيادة عدد المخالفات التى يمكن أن يرتكبها أى فرد، ولا نستطيع التسليم بصحة هذا القول حيث أنه قد يبدو للمسئولين عن التدريب أن الشخص الذى ارتكب المخالفة غير متعمد أو أنه جديد فى العمل وأن هناك ظروفاً اضطرارية فاجأته واقتنعت الإدارة بتلك الظروف، ففى مثل هذه الأحوال يعطى للفرد المخالف أو مرتكب المخالفة توجيه بأن تكرار ذلك أمر غير مرغوب أى إنه يمكن القول بأن هناك مراحل معينة لمحاسبة الفرد المخالف عن تأديته لواجبه الأكمل وكل مرحلة لها ظروفها الخاصة بها.

3ـ الإطار الإدارى لبيئة التدريب:

تعتبر البيئة الإدارية السليمة التى ينفذ فيها التدريب من أهم مقومات نجاحه وفاعليته ويتطلب الأمر الاهتمام بالآتى:

أـ أماكن التدريب:

يجب أن يخصص للتدريب أماكن صحية ومصممة على أسس علمية وفنية وأن يراعى فى اختيارها الهدوء وأن تكون جيدة التهوية والإضاءة وحسنة التجهيز، ومزودة بمقاعد مناسبة للجلوس وأن يكون جلوس المتدربين متفقا مع مستوياتهم الوظيفية مع الابتعاد ما أمكن عن نظام الجلوس كالفصل الدراسى ،كما ينبغى الاهتمام بتجهيز أماكن التدريب بالمعينات السمعية والبصرية ووسائل الإيضاح ومساعدات التدريب الحديثة.

ب ـ الخدمات الإدارية والترفيهية:

تمثل الخدمات الإدارية والترفيهية عنصرا أساسيا لجذب المتدربين وتحفيزهم على الاستمرار فى التدريب، فان المتدرب ليس تلميذا بالجامعة مطالب بامتحان فى نهاية العام الدراسى، ولكنه موظف له مكانته، لذلك فهو يحتاج أن يشعر باستمرار بأنه يوجد من يهتم به ويقدم له المشروبات والمأكولات الخفيفة، ويقوم نيابة عنه بتنفيذ بعض المهام مثل الحجز إذا كان مغتربا.. الخ، فمن الضرورى أن يخصص إدارى لمتابعة تسليم المواد التدريبية للمتدربين وتسجيل حضورهم وانصرافهم وإزالة أسباب أى شكوى تتعلق بمكان التدريب، كما إنه من شأن وجود مثل هذه الخدمات الإدارية والترفيهية أن يجعل كلاً من المدرب والمتدربين يتفرغون للبرنامج على الوجه الأكمل.

ج- نظام جيد للطباعة والنسخ :

يتطلب الأمر تزويد المتدربين بالمراجع العلمية التى تساعدهم على الاستيعاب والـتعرف على كل ما هو جديد، وينبغى الاهتمام بالمطبوعات حتى تكون واضحة وسهلة القراءة مع حسن تقديمها للمتدربين والتعليق عليها.

د- الاهتمام بالمكتبات والمراجع :

تلعـب المـراجع العلمـية والنشـرات والكتب الحديثة دورا هاما فى تنمية المتدربيـن وتـزويدهم بكـل ما هو جديد فى مجالات تخصصاتهم إذ ينعكس أثر الاهـتمام بالمكتـبات وتزويدها بالحديث من المراجع والكتب والدوريات والنشرات العلمية على التدريب والمتدربين بفائدة عظيمة.

4 الاطار القانونى لبيئة التدريب :

مـن المعروف أن الإدارة تبدأ من حيث ينتهى التشريع والقانون وللأسف لا يوجـد فـى مجتمعات العالم الثالث إلى الآن قانون للتدريب على المستوى القطرى أو القومى إلا أنه يوجد بعض المواد الخاصة بالتدريب فى القانون رقم 47 لسنة 78 بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة. ولما كان وجود مثل هذا القانون سيعطى دفعة قويـة ويمثل عاملا حيويا فى تحديد المسئوليات التى تعتبر أساسا فى دفع القيادات والمتخصصين والأفراد للاهتمام بالتدريب والارتقاء به تجنبا للمساءلة بالنسبة للقيادة والمحاسبة بالنسبة للأفراد والمتدربين فى حالة تقصيرهم فى البرامج التدريبية لذلك فان الأمر يتطلب الآتى:

- وضـع قـانون مركـزى للتدريـب على مستوى الدولة يوضح أبعاد وأهداف التدريب والمسئولين عنه.

- وضـــع لوائح تنفيذية بكل منظمة للرجوع إليها والاستناد عليها فى إدارة العمل التدريبى.
- أن يتضـــمن كل من القانون ولائحة التدريب نظما للحوافز لدفع العمل التدريبى والارتقـــاء بـــه، وإلى أن يتم وضع هذا القانون العام على مستوى الدولة فان المـــنظمات مطالـــبة بوضع لائحة داخلية للتدريب تعدها إدارة التدريب بحيث تشـــمل جمـــيع القواعد والإجراءات والأساليب الحاكمة لعملية التدريب وتشمل أيضـــا نظم الحوافز للمدربين والمتدربين والمسئولين عن التدريب، ويصدر بها أمـــر إدارى مـــن رئيس المنظمة حتى يلتزم بها الجميع وعندما يصدر القانون الشامل تعدل هذه اللائحة طبقا لأحكامه.

ثالثا : مداخل التدريب الإدارى:

إن تعـــدد مفاهيم التدريب هو فى واقع الأمر انعكاس لاختلاف المناهج الفكرية التى تستخدم فى هذا المجال والكلام عن التدريب لا يكتمل بدون استعراض المداخل والـــنظريات والمنطلقات المنهجية التى طرحت فى إطار كل من هذه المداخل، ونقول هـــنا مداخل لتعذر الإحاطة بكل النظريات المطروحة فى الأدب الإدارى وهى كثيرة ومـــتعددة وســـنختار بعضاً منها لمجرد تعميق العلاقة بين المنطلق المنهجى والوسيلة العملـــية التى يستخدمها رواد التدريب لترجمة آرائهم وأفكارهم وجعلها قابلة للتطبيق والإختـــيار، وســـنحاول هنا قدر الإمكان عرضها بشىء من الإيجاز دون الدخول فى تفاصيلها الفرعية ويمكن فى هذا الصدد تمييز المداخل التالية:

1 ـ المدخل القانونى :

يؤكـــد البعض وخاصة المتأثرين منهم بالإتجاه القانونى والتشريعى وأولئك الذين يـــنظرون للسلوك الإدارى على أنه تصرف قانونى قبل كل شىء ضرورة البدء بتغيير

القوانيـــن والتشـــريعات والنظم واللوائح التى تضبط وتنظم التدريب الإدارى وتوضح المســـئوليات وتقســـم الصـــلاحيات والسلطات إذا ما أريد إحداث أى تغيير فى مجال التدريـــب الإدارى، ولكى تصبح عملية التغيير هذه منسجمة مع روح التشريعات ومع ســيادة القوانيـــن ومـــع طبـــيعة تقســـيم السلطات وهم يحذرون من مغبة التصرفات والتعديلات الجوهرية قبل صياغتها أو استحصال الموافقات الأصولية لتشريعها [1].

ويستند هذا المدخل بصفة رئيسية على فكرة أن القانون هو الذى يمهد الطريق للتدريـــب وأن الســـلوك الإدارى هو تصرف قانونى بالدرجة الأولى، وأى عمل لا يقـــوم على سند قانونى لا يتخذ صفة الشرعية، ويؤكد هذا المدخل على أهمية توفر القوانيـــن والتشـــريعات والـــنظم واللوائح التى تنظم وتحدد السلطات والمسئوليات والعلاقات داخل الأجهزة التنفيذية [2].

ومـــن تأثـــيرات هذا المدخل فى مصر تزايد نسبة القانونيين وخريجى كليات القـــانون أو الحقـــوق بين موظفى الجهاز الإدارى، فالمدراء العامون ومدراء شئون الموظفيـــن ومدراء مجالس إدارة المؤسسات العامة وحتى مدراء الحسابات والتدقيق والمـــراجعة غالـــباً مـــا يكونون من الحقوقيين، أضف إلى ذلك أن أغلب الوزارات والإدارات العامـــة والمؤسســـات بـــدأت تضـــع الإدارات القانونـــية أو المكاتـــب والمستشارين القانونيين فى اعلى السلم الإدارى لهياكلها التنظيمية، وكثيراً ما يتردد الوزراء والمدراء فى توقيع أى قرار إدارى قبل عرضه على مستشاريهم القانونيين لتأيـــيد صياغته أو تأكيد مشروعيته. وربما يرجع ذلك إلى خشية المدراء والقياديين من المسئولية التى تقع على عاتقهم من جراء أى خطأ أو تجاوز للصلاحيات خاصة وأن الـــتجارب الســـابقة الـــتى تعـــرض لهـــا بعض المدراء السابقين الذين اتهموا

(1) عامـــر الكبيسى، التنمية الإدارية: المداخل والنظريات، ندوة وكلاء الوزارات حول استراتيجية التنمية الإدارية بدولة الإمارات، المنعقدة فى معهد التنمية الإدارية، 1983، ص 11.

(2) فؤاد العطار، القانون الإدارى (القاهرة: دار النهضة العربية 1976) ص 5.

أو أحـــيلوا إلى المحاكم ونالوا العقاب لمجرد خطأ شكلى أو تجاوز غير متعمد تظل ماثلـــة فـــى أذهان أغلب المدراء الحاليين، أو هى ترهبهم وتجعلهم شديدى الإلتزام والتمسك بأبسط الشكليات.

وقـــد يقتنع البعض بأهمية وسلامة هذه النظريات ونحن لا نخالفه فى ذلك، غير أنـــنا نؤكد هنا بأن القوانين والصياغات التشريعية لم تكن فى يوم من الأيام عائقاً دون الإســـتغلال أوالفساد حين يكون المدراء من ذوى النفوس المريضة أو ممن لا يراعون الصفات الشخصية والإجتماعية عند تعيينهم كما أن الإعتماد على القانونيين أو تواجدهم فـــى المـــنظمات لا يمكـــن أن يدلـــل على سلامة التصرفات فقد يكون المستشارون القانونيون عوناً لمن يبحث عن تدليس أو تهرب من نص قانونى أو إيجاد تفسير يساعد علـــى الإســـتغلال أو تحقـــيق المصالح الذاتية، أضف إلى ذلك المخاطر التى تفرضها الرهبة من المساءلة القانونية على المدراء الذين يحتاجون للإبداع والخلق والإجتهاد فى ظروف لا تسعفهم القوانين على التصرف فى ظلها.

ولهـــذه الـــتحفظات جميعاً نرى ضرورة صياغة القوانين بشىء من المرونة والوضوح وعدم المبالغة فى النصوص الإجرائية والتفصيلية، وإنما يحبذ ترك مثل هذه الأمور لتعليمات تضعها الإدارة وتتمكن من تغييرها أو تجاوزها عند الضرورة مما يخفف الحاجة إلى القانونيين لصالح الإستعانة بالفنيين والإختصاصيين الآخرين ممن يسهمون فى زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة وتقليل الكلفة وبالتالى تحقيق الأهداف الموكلـــة للمنظمة، وهكذا فإن القوانين ستصبح فى ذاتها غاية وهدفاً وعندها تتحول العملية الإدارية إلى إجراءات روتينية منفصلة عن الهدف الحقيقى للمؤسسة.

2- المدخل التنظيمى (الهيكلى):

يؤكـــد أنصـــار هـــذا المدخـــل على ضرورة البدء ببناء المؤسسات والأطر التنظيمـــية الجديدة وعلى إعادة بناء التنظيم الإدارى بجميع وحداته وأقسامه لجعلها أكـــثر تخصصا من ناحية ولإزالة الإزدواجية والتضارب بين أعمالها ووظائفها من

ناحية أخرى، إضافة إلى تبسيط إجراءاتها وتنميط نظمها ووضع النماذج والمعدلات القياسية لتقييم الأداء وقياس العمل، فالمنظمات والأطر الهيكلية وفقاً لما يراه هؤلاء تعتبر البيئة الداخلية المحيطة مباشرة بالأفراد والعاملين.

ويستمد هذا المدخل مقوماته من أفكار المنهج التقليدى (الكلاسيكى) فى الإدارة الــذى يركز على عنصرى العمل (أي تنسيق الأعمال عن طريق استعمال السلطات المقــررة) والهــيكل التنظــيمى (أى البناء الرسمى للمنظمة) باعتبارهما عنصرى التنظيم الأساسيين، وعلى هذا فإن المدخل الهيكلى ينطلق من الأفكار التى نادى بها فــردريك تــايلور (فــى حــركة الإدارة العلمية) وهنرى فايول (فى نظرية العملية الإداريـــة)، ومــاكس فيبر (فى النظرية البيروقراطية) ... وغيرهم من رواد الفكر الكلاسيكى فى الإدارة، ولا جدال فى أن هذه الأفكار تفيد كثيراً فى التدريب الإدارى مــن خلال التركيز على بناء الهياكل التنظيمية المتخصصة التى تتميز بوجود عدد مــن المســتويات الإداريـــة ذات ازدواجية أو تضارب بين أعمالها أو تقصير فى إجــراءاتها. ويــأخذ الكثــيرون على المدخل الهيكلى اهتمامه المتزايد بالمتغيرات الداخلية وتركيزه عليها باعتبارها المتغيرات الوحيدة التى تؤثر على عمل المنظمة.

وتتمثل أهم هذه المتغيرات فى بناء الهياكل التنظيمية والمستويات التى تتكون مــنها، وتحديــد علاقــات الســلطة الرسمية الخاصة بالمستويات الإدارية المختلفة والعلاقــات الــتى تــربط بين الوظائف التى يباشرها كل مستوى إدارى، وتبسيط الإجــراءات، وقياس الأداء وغير ذلك من متغيرات تنظيمية داخلية، وهذا يعنى أن المدخــل الهــيكلى يسقط من اعتباره التأثير المتبادل بين المنظمة وبيئتها الخارجية والأثر الذى تحدثه عوامل البيئة الخارجية فى كفاءة وفعالية التدريب، هذا بالإضافة إلــى أن هــذا المدخــل لا يعطى الأهمية الواجبة إلى دور التنظيمات غير الرسمية والســلوك غــير الرســمى فى تحقيق أهداف التنظيم، وبعبارة أخرى، فإن المدخل الهــيكلى لا يهــتم بالعنصر البشرى الذى يتوقف على كفاءته وقدرته نجاح المنظمة والجهاز الإدارى بصفة عامة.

والمــتأمل فــى ابعاد هذا المدخل يلحظ بجلاء أنه يستند إلى معطيات معقولة ومقــبولة لحــد كبــير، وهذا ما دعا بعض الخبراء وبعض الإختصاصيين لوضعه موضـــع التطبــيق فى بعض أقطار العالم الثالث، وقد أعطى بعض النتائج الإيجابية الملموسة، غير أنه لوحظ أن إعادة بناء البيئة الداخلية وحدها لا يمكن أن تحقق كل الآمــال المرجوة من التدريب مالم يوافق ذلك تغيير جذرى فى الإنسان الفرد الذى يعيش وسط هذه البيئة ويتفاعل مع متغيراتها، وإلا فإن مجرد تغيير النظم والهياكل ووضـــع الخـــرائط وإصـــدار الكتيــبات التنظيمــية لا يعدو أن يكون تغييراً شكلياً ومظهرياً، وسيظل جوهر التدريب الإدارى ومضمون السلوك والعلاقات على ما هو عليه بحكم التعود والإلتزام بالأعراف التقليدية الموروثة.

ويعتــبر المدخل التنظيمى من أكثر مداخل التدريب خصباً وغنى وذلك لتعدد المــدارس والنظريات التى طرحت فى إطاره، وقد ساهمت هذه النظريات التنظيمية المؤكـــدة علـــى متغيرات البيئة الداخلية والهياكل والأطر والإجراءات والتقسيمات الهرمية من بلورة الحركة المسماة بالتنظيم والأساليب التى كانت ولا تزال فى العديد مـــن الأقطـــار تدعو المؤسسات الإدارية إلى إخضاع تنظيماتها الداخلية وإجراءاتها وأســـاليبها ونماذجها إلى وحدة متخصصة تتولى بين فترة وأخرى مراجعتها بهدف تبســـيطها وتنمــيطها وإزالة نقاط الإختناق والحد من الضياع فى الوقت والمعدات والأمـــوال، غير أن تطور الفكر التنظيمى من إطاره الإنسانى ومن ثم السلوكى قد غير الإتجاه لهذا المدخل التنموى، فبدلاً من التأكيد على المتغيرات التى سبق ذكرها عـــن البيـــئة الداخلـــية الرسمية وأجواء العمل وعلاقاته فإنه اليوم صار يؤكد على الإنســـان والفرد وعلى الجماعة الصغيرة وعلى العلاقات الإنسانية والمعنوية وعلى ظروف البيئة الداخلية، وكان من نتائج هذا التحول أن يقترب المدخل التنظيمى من المدخـــل الإنســـانى أو البشـــرى للتدريـــب، وأن تضعف حركة التنظيم والأساليب

والتنظيم والإنتاجية لصالح حركة جديدة يطلق عليها التنظيم التطويرى[1].

3ـ المدخل البشرى (السلوكى)

مـن خلال الإنتقادات التى لازمت تطبيق المدخل القانونى والمدخل التنظيمى والـتى انتهـت إلـى القول بأن العبرة والفائدة من التدريب لن تتحقق بمجرد تغيير القوانيـن أو إعادة بناء المنظمات مالم يصاحب ذلك تغيير جوهرى فى سلوك الفرد والجماعـة فقد ظهرت الدعوة إلى المدخل الإنسانى، ونظراً لردود الفعل القوية التى نجمـت عـن الممارسـات الإصلاحية المعتمدة على قوة القوانين تارة وعلى قوة السلطات التنظيمية تارة أخرى فإن الدعوة إلى هذا المدخل جاءت قوية هى الأخرى تطبـيقاً للقـاعدة المعـروفة لكل فعل رد فعل مساو فى القوة ومعاكس فى الإتجاه، ويـرى أنصـار هـذا الإتجاه وأغلبهم من المختصين بالدراسات الإنسانية وحقول المعـرفة الإجتماعية بأن الفرد هو القوة الحية والوحيدة داخل التنظيم وأنه المحرك الديناميكى لكل المتغيرات المادية والقانونية والتنظيمية[2]، وعليه فإن أى جهد يبذل فى اتجاه تدريبه وتنميته يؤدى لا محالة إلى زيادة كفاءة التنظيم ورفع فاعليته.

وتـتلخص فلسـفة هـذا المدخل فى ضرورة النظر إلى المنظمة أو التدريب الإدارى باعتـباره تجمعـاً إنسـانياً يكون فيه الفرد هو المحرك الديناميكى لجميع المتغـيرات الـتى تحكم عمل هذا التدريب، وعلى ذلك فإن جهود التدريب يجب أن توجـه نحـو تحسـين أداء القوى البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها وذلك من خلال تحقـيق أهـداف الفرد الذاتية والإعتراف بأهمية الدوافع والقيم الإنسانية وأثرها فى سلوك الفرد، وإشراك الأفراد فى عملية اتخاذ القرارات وإقرار الدور الحيوى الذى

(1) يرجع إلى كتاب محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق الرياض 1973 وكذلك إلى:
H.Dovey, Handbook of Organization and Methods and Techniques Brussels, Int-ernational Institute of Administrative Sci-ences 1963

(2) عامر الكبيسى، المرجع السابق، ص 12.

تلعبه التنظيمات غير الرسمية فى تحقيق أهداف التدريب، وغير ذلك من المتغيرات التى تؤدى فى نهاية الأمر إلى تشجيع الأفراد على تقديم مشاركتهم الإيجابية فى خدمة أهداف التنظيم الإدارى[1].

وهكذا يتضح أن جذور هذا المدخل فى التدريب ترجع إلى مساهمات كتب علم النفس وعلم الإجتماع وعلم النفس الإجتماعى فى دراساتهم المتعلقة بأداء وسلوك المنظمات الإدارية، وقد نبهت هذه الدراسات المفكرين والكتاب إلى أهمية الجوانب والأبعاد السلوكية فى التدريب وضرورة العمل على تعديل السلوك الإنسانى من أجل دعم كفاءة وفعالية المنظمات الإدارية، ووفقاً لهذا الإتجاه، فإن جهود التنمية الإدارية يجب أن تتجه إلى استخدام وسائل متميزة من التدريب الإدارى تختلف عن الوسائل التقليدية فى تنمية العاملين فى الأجهزة الإدارية، ومن هنا ظهرت الحركة الفكرية المعروفة باسم التطوير التنظيمى والتى تهتم بتحسين وتطوير قدرة المنظمة على حل ومواجهة المشكلات التى تعترضها وتطوير أساليب عملياتها وذلك من خلال التوفيق بين أهداف المنظمة وبين حاجات وقيم جماعات العمل الرسمية بها (العاملين) عن طريق استخدام نظريات ومفاهيم العلوم السلوكية الحديثة وبمعاونة عنصر خارجى يقوم بدور أداة التغيير تتركز مهمته فى الترويج للأفكار الجديدة بين اعضاء التنظيم[2].

أما الوسائل التدريبية التنموية التى يعتمدها مدخل التنظيم التطويرى فتختلف عن الوسائل والطرق التى كانت ولا تزال متبعة فى أغلب المنظمات، ومن الأساليب العصرية التى تدعو لها هذه الحركة الأخذ بتدريب الحساسية الذى يدعو إلى تكوين الجماعات الصغيرة من المتدربين دون تحديد هيكل أو نظام أو برنامج محدد، وإنما

(1) Wendell. French and Cecil H. Bell, Jr., Op.cit., pp.15-43.

(2) صالح أبو أصبع، التنمية الشاملة فى الوطن العربى ودور الاتصال المفقود، كلية الآداب، جامعة الإمارات، ص 47.

يترك لكل مشترك حرية التعلم بنفسه من مواقف الحوار والتفاعل (التدريب المعملى) مع أفراد المجموعة ليكتسب بعدها أنماطاً سلوكية جديدة يتأثر بها فينتقيها بذاته لقناعته بفائدتها ولإسهامها فى تطويره وتنميته، ويدور الحوار والتفاعل على مشكلات فعلية يعانى منها التنظيم[1]، كما يدعو أنصار هذا المدخل إلى الأخذ بوحدات إدخال التغيير المتخصصة داخل التنظيم والأساليب وإلى التأكيد على بحوث العمل والإستشارات النفسية وتعليم الكبار وفرق العمل وغيرها من أساليب تطويرية للسلوك الإنسانى داخل المنظمات[2].

ولا نريد هنا أن نبالغ فى النتائج التى يمكن لمدخل التنظيم التطويرى أن يحدثها فهى رغم فعاليتها لن تكون العلاج الشافى لكل المعضلات والمشاكل كما ان تطبيقها ونجاحها ليس سهلاً أو يسيراً وحتى لو أمكن تطبيقها فإن نتائجها وثمارها لن تأتى فى عشية وضحاها، وستظل احتمالات فشلها قائمة إذا لم يتوفر لها الفريق المتخصص والدعم اللازم من القيادات العليا والقناعة بأهميتها من جانب العاملين أنفسهم، وهذا ما يدعونا إلى تشجيع أية محاولة للنجاح حتى ولو كان ذلك فى أكثر أقطار العالم تخلفاً طالما أنها تهدف لتنمية الإنسان والمنظمة.

4 – المدخل البيئى (الأيكولوجى)

بالرغم من التأييد الكبير الذى حظى به المدخل الإنسانى فإنه هو الآخر قد تعرض لبعض النقد نتيجة للتطرف الشديد وللمغالاة التى هيمنت على انصاره فى دعوتهم لإسعاد الإنسان وإشباع حاجاته وتلبية رغباته، إيماناً منهم بأنه هو الهدف

(1) للمزيد من المعلومات حول هذه النظريات يرجع إلى كتاب على محمد عبدالوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمى لفعالية الأفراد والمنظمات، من مشورات معهد الإدار لم بالرياض، 1981، وكذلك كتاب فضل الله على فضل الله: السلوك التنظيمى: دراسة فى التدريب والتطوير التنظيمى، المطبعة العصرة، دبى، 1982.

(2) عبدالرحمن توفيق، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الأول، مؤسسة بميك، القاهرة، 1994، ص 130.

والغايـــة من إنشاء المنظمات وبالتالى فإن كل ما فى المنظمات ينبغى أن يكرس للفرد، بخلاف ما كان يراه أنصار المدخل القانونى والمدخل التنظيمى من أن الفرد للمنظمة.

ومـــن أشد الإنتقادات التى وجهت للمداخل القانونية والتنظيمية والبشرية هو إهمالهـــا لتأثيرات البيئة الخارجية المحيطة بالتدريب وبالأفراد وتجاهلها للمتغيرات الســـيكولوجية المؤديـــة إلـــى التخلف البيئى بوجه عام فالمجتمعات المتخلفة بحكم ظـــروفها الموروثـــة تتسم بضعف الحراك الإجتماعى وقلة أفراد الطبقة المتوسطة وبـــتخلف واضـــح فى المستوى التعليمى والعلمى واتسام سلوك الأفراد فيه بالقبول والإمتـــثال والإعـــتماد علـــى الآخرين والحاجة إلى العشرة والتقارب وغيرها من مظاهر وسمات تعيق عملية التغيير والتحول نحو الأفضل(1).

وتتلخص فلسفة هذا المدخل فى أن التنظيمات الإدارية هى نتاج البيئة التى توجد فـــيها، وأن الأساليب الإدارية والتنظيمية لا يمكن فصلها عن المجتمع الذى نشأت فيه، فالهـــياكل والعلاقـــات التنظيمية، والأنماط الإدارية فى اى منظمة وكذلك دور المنظمة ووظائفها فى المجتمع تتأثر إلى حد كبير بثقافة وقيم وحضارة المجتمع(2)، هذه العوامل تتفاعل مع بعضها بعضاً لتنتج نظاماً إدارياً معيناً ونمطاً تنظيمياً

متمـــيزاً، ويســـتتبع ذلك أن جهود التدريب التى لا توجه إلى دراسة وتحليل المتغيرات البيئية لا بد وأن تفشل فى تحقيق أهدافها وذلك لعجزها عن الوصول إلى فهم حقيقى للسمات والصفات التى تميز المنظمات الإدارية التى تعمل فى هذه البيئة

---

(1) للمزيد من المعلومات حول الإتجاه الفسيولوجى فى تفسير التخلف يرجع إلى بحث رمزى زكى " الأزمنة الراهنة فى الفكر التنموى المنشور فى مجلة العلوم الإجتماعية لجامعة الكويت، العدد الثانى لسنة 1980، ص 20

(2) ســمير محمــد فريد "القيم وأثرها على كفاءة وفعالية المنظمة: نحو مدخل بيئى للدراسة والتحليل" مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد الثالث، (مايو 1987)، ص 19 – 45، على السلمى، تحليل النظم السلوكية، (القاهرة: مكتبة غريب) ص 11- 14

من حيث وظائفها وأسلوب عملها وطبيعة علاقاتها[1].

وكغيره من المداخل فقد أسهم المدخل البيئى بدور هام فى تطور مفهوم التدريب وذلك بإضافته بعداً جديداً على حصيلة المعرفة فى هذا المجال بتركيزه على أهمية إدراك تأثير الظروف البيئية المختلفة على سلوك المنظمات الإدارية وبالتالى سلوك العاملين فيها، وقد استطاع مؤيدو هذا المدخل أن يبلوروا أفكارهم فى مدخل جديد للتدريب أطلقوا عليه المدخل البيئى أو الأيكولوجى، وينطلق هذا المدخل من قناعة أنصاره بأهمية المحيط الخارجى بكل متغيراته السياسية والإجتماعية والإقتصادية والحضارية على التدريب الإدارى، وطالما أن المؤسسات التدريبية لا تعمل فى فراغ لذا فإن أى تغيير أو تطوير لا يمكن إدخاله على سلوكهم أو فى أدائهم ما لم تسهم البيئة الخارجية فى تغذيته والتمهيد له، وبعبارة أخرى فإن أنصار المدخل البيئى يرون بأن مجرد التغيير فى القوانين أو فى الأطر التنظيمية أو فى مهارات الأفراد وقابلياتهم لن تحقق كل أهداف التدريب المتوقعة إذا لم يكن هناك دعم سياسى وحياة ديمقراطية ومؤسسات شرعية وقيادات وطنية متفهمة وفكر وفلسفة تنموية متفق عليها ومالم تكن هناك الموارد الإقتصادية والمعدات والمبانى الكافية، وهكذا بالنسبة للمتغيرات الإجتماعية بما فيها العلاقات والقيم والأعراف الإيجابية التى تسمح بالممارسات الموضوعية واتخاذ القرارات العلمية بعيداً عن الضغوط والتأثيرات القبلية أو الحزبية أو أية اعتبارات شخصية أو تقليدية موروثة.

تنطلق نظريات هذا المدخل من إيمان منظريها المطلق بأهمية العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى بكل منظماته ومؤسساته وتأثيراتها على البيئة الداخلية لهذا الجهاز، غير أن بعضهم يذهب إلى أبعد من ذلك حيث يرون أن التدريب المنشود لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال

(1) John Gaus, Reflections on Publis Administration, (Alabama: University of Alabama Press, 1948,+: and Fred W Riggs, Afmonistation in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1964+ pp,428 – 429

التغيير الجذرى الهادف فى البيئة الخارجية وأن أية محاولة لتحقيقه من خلال تغيير القوانين أو الهياكل أو زيادة مهارات العاملين لن تجدى إذا بقيت ظروف البيئة الخارجية على ما هى عليه.

والذى يهمنا من كل هذه النظريات هو توصلها واتفاقها على الحقيقة التى لا يختلف عليها أحد وهى أن التدريب لم يعد كما كان يظن البعض من أوائل الكتاب أو من الإداريين الحاليين بأنه مجرد تعديلات قانونية وإصلاحات تنظيمية ودورات تدريبية بل انه أصبح عملية تغيير جذرى هادف وشامل للأبعاد الإدارية وللمتغيرات البيئية الإدارية ومن هذه الحقيقة تأتى الدعوة إلى ربط التدريب بالتنمية الشاملة والتنسيق بين البرامج التنموية لمختلف القطاعات دون استثناء.

5 – مدخل النظم:

يدعم أنصار هذا المدخل زملاءهم أنصار المدخل البيئى بأنهم يضفون عليه نظرة تحليلية أكثر دقة ووضوحاً فى إبراز دور البيئة الخارجية على البيئة الداخلية لكنهم بنفس الوقت يرون أن عملية التأثير والتأثر هذه هى عملية متبادلة وذلك لكونهم يأخذون بفكرة النظام الكلى ويطلقونها على المجتمع بكل مكوناته ومتغيراته ومن ثم يحللونه إلى نظم فرعية أو إلى نظم جزئية تعمل فى إطاره وتكمل بعضها بعضاً.

التدريب الإدارى وفقاً لهذا المدخل هو نظام فرعى شأنه فى ذلك شأن النظام السياسى والنظام الإجتماعى، أما طبيعة العلاقة بين النظم الفرعية والنظام الكلى فإنها تتحقق وفقاً لمقتضيات هذا المدخل من خلال مايسمونه المدخلات التى تمثل كل ما يعطيه المجتمع من طاقات بشرية أو مادية ومعنوية وترفيهية وقانونية وغيرها إلى المنظمات الإدارية.

ويعتبر هذا المدخل امتداداً للمدخل البيئى من حيث اهتمامه بالمتغيرات البيئية ولكنه يختلف عن المدخل البيئى فى تركيزه على العلاقات التبادلية بين الجهاز

الإدارى والبيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المدخل، فإن المنظمة الإدارية هى عبارة عن نظام مفتوح، يتداخل مع البيئة التى يعمل بها ويعتمد عليها ويتأثر بالظروف الخارجية ويؤثر فيها، ولا يمكن بأى حال من الأحوال فصل هذا النظام المفتوح عن البيئة أو المجتمع الذى يعيش فيه، كما أنه لا يمكن منع تأثير البيئة عليه وتأثره بها، فالمنظمة تستمد طاقاتها (مدخلاتها) المتمثلة فى الأيدى العاملة والمواد الخام والعدد والآلات بطرق ووسائل العمل... إلخ من البيئة الخارجية، ومن المستحيل أن نجد نظاماً يتمتع باكتفاء ذاتى أو استقلال كامل عن البيئة التى يوجد فيها، وبعد أن يحصل النظام على مدخلاته من البيئة الخارجية المحيطة يقوم بعدد من الأنشطة (عمليات تحويلية) تستهدف إنتاج سلع وخدمات، هذه السلع والخدمات (المخرجات) يقوم النظام بتصديرها للبيئة التى يعمل فى إطارها، ومن عائد تصدير هذه المخرجات يحصل النظام على المدخلات التى يحتاج إليها، وهكذا بصورة تعمل على إيجاد حالة من التوازن والإستقرار داخل النظام، ويساعد على استمرار حالة التوازن والإستقرار هذه نوعية وكمية البيانات والمعلومات التى يحصل عليها النظام من البيئة المحيطة (التغذية المرتدة) والتى تعتبر بمثابة مؤشرات عن سير العمل ونتائجه ومدى نجاحه فى تحقيق الأهداف المحددة التى تعمل المنظمة الإدارية للوصول إليها[1].

إن مدخل النظم على الرغم من حداثته يضيف بعداً واقعياً لم يكن مطروقاً من قبل فى مجال التدريب وهو البعد التحليلى الذى يقوم على دراسة وتحليل:

- العلاقات التبادلية بين النظام الإدارى من ناحية والأنظمة الأخرى الموجودة فى المجتمع (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية...) من ناحية أخرى.

(1) عامر الكبيسى، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، (بغداد: دار الحرية للطباعة، 1975) ص 56 – 58.

- الجهــاز الإدارى من حيث أهدافه وهياكله والقوى البشرية فيه ووظائفه وذلك للــتعرف على مدى الترابط والتكامل بين هذه العناصر[1]، هذه الدراسة تجعل من التدريب نشاطاً هادفاً ذا رسالة محددة.

وبعــد أن يقوم الجهاز الإدارى بكل مؤسساته وهيئاته بأداء مهامه التى تتمثل فــى العملــية الإدارية حيث تتفاعل المدخلات مع المهارات والصلاحيات والموارد ستظهر المخرجات، باعتبارها حصيلة عملية التفاعل هذه والتى تتمثل فى سلع مادية أو خدمات تعليمية أو صحية أو ترفيهية أو غيرها من منتجات وظيفية يتوقف نوعها على طبيعة المؤسسة واختصاصها، أما عملية إعادة المخرجات إلى البيئة الخارجية فيطلقون عليها اسم التغذية العكسية باعتبارها تعيد للمجتمع ثمار الموارد التى قدمها للجهاز الإدارى من خلال المدخلات، وهكذا يوضح أنصار هذا المدخل كيفية تحقيق التدريب من خلال تضافر الجهود المجتمعية لكل النظم الجزئية التى تكون المجتمع، وعلــيه فــإن أى قصور أو عجز من جانب هذه النظم الفرعية سيعيق عجلة التنمية الشاملة وبالتالى يؤخر تحقيق التنمية القطاعية[2] ويذهب أنصار هذا المدخل إلى أبعد مــن ذلك حين يبحثون عن إيجاد حجم التأثير والتأثر بين هذه المتغيرات مستعينين، بالأســاليب الإحصــائية وبالوسائل الكمية التى تجعل مدخلهم هذا على صلة وثيقة بمدخل آخر وهو ما يطلق عليه المدخل الكمى والتقنى.

6ـ المدخل الكمى والتقنى:

اســتمدت نظــرياته مــن العلــوم الكمية كالرياضيات والإحصاء والمحاسبة والإقتصــاد الرياضــى، وهى غالباً ما تطرح أساليب علمية فى البرمجة والتخطيط

(1) علــى محمد عبدالوهاب، مقدمة فى الإدارة (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1982) ص 205 – 206.

(2) أحمد رشيد، تحليل النظم، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، 1980.

والمتابعة وتقويم المشروعات أو نماذج ومعادلات ومعدلات للقياس أو حل المشاكل أو تحديـد العلاقات أو احتساب العائد. ومن تطبيقات هذا المدخل فى مجال التدريب أسـلوب تحضـير الموازنـات التخطيطية المبرمجة وموازنات الأداء التى ترفض الأسـلوب التقلـيدى لإعـداد الموازنات العامة القائمة [illegible]ساس التبويب الإدارى واحتسـاب قـيم الأشياء والمواد وتصنيفها فى أبواب ومواد(1) وتطرح فكرة إعداد الموازنـات وفقـاً للبرامج وللمشروعات وعلى أساس الهدف وتكلفته، ومنها أيضاً اسـلوب المسار الحرج (C.P.M) الذى يستخدم فى تحديد الفترات الزمنية اللازمة لتنفـيذ المشـروعات وفقاً للأوقات التفصيلية لكل فقرة من فقرات المشروع لمعرفة النشـاط الأكثر حساسية فى محدودية الوقت، بحيث أن أى تأخير فى تنفيذه سيؤدى إلى تأخير إكمال المشروع بأسره لنفس فترة التأخير لذلك الجزء، ومنها أيضاً شجرة القرارات التى تبين إحصائيات نسب احتمالات البدائل المطروحة لاتخاذ القرار من أجل المفاضلة بينها وهى تشابه نظرية المباريات ونظرية المصفوفات التى أصبحت اليوم من الأساليب المطبقة فى عالم الإدارة فى الأقطار المتطورة.

وعلـى صـعيد التقنـيات فـإن استخدامات الحاسب الألكترونى والكمبيوتر والميكروفيلم وآلات النسخ والطباعة الأوتوماتيكية التى تصور وتطبع وتستنسخ عن طـريق البرامج فقد أصبحت من الوسائل والمعدات المتوفرة فى أغلب المؤسسات والمـنظمات، وعن طريقها أصبحت عمليات حفظ المعلومات واسترجاعها وتغذيتها وطبعها وإرسالها توفر للجهاز الإدارى الوقت والمال والبشر، وقد أدى انتشارها إلى إعـادة الـنظر فى الإختصاصات والأساليب التنظيمية للمدراء والأقسام العاملة من حولهم حيث أعفتهم من أعمال كثيرة كانت تستغرق جل جهدهم. ولا بد أن نشير هنا بـأن الحـوار لا يزال حامياً بين المعنيين بهذا المدخل التقنى حول جدوى استخدام

(1) يوسف ابراهيم السلوم، أساليب التخطيط والميزانية المتابعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

أقطار العالم الثالث للتكنولوجيا عالية المستوى طفرة واحدة وقبل أن تكون قد تمكنت من فهم أوليات التكنولوجيا المتوسطة. وقد كرست لمناقشة موضوع نقل التكنولوجيا مؤتمـرات دولية وعربية عديدة كما أنشئت لها مؤسسات متخصصة نظراً للطبيعة المعقـدة الـتى بـدأت تفرضها الشركات العالمية والمتعددة الجنسيات على الدول المسـتفيدة مـنها، وهذا يستدعى الحذر والحيطة قبل الخوض فى مشروعات كبيرة بطريقة مرتجلة[1].

رابعا: معايير إنشاء وتقييم مراكز التدريب الإدارى:

أن معايير نجاح مراكز التدريب الإدارى فى أداء العملية التدريبية أو الارتقاء بهـا إنما يتطلب معايير موضوعية تحكم عملية إنشاء واستمرار نشاط هذه المراكز وتتمثل تلك المعايير فى المحاور التالية:

1- **الإطار القانونى والكيان التنظيمى**: يجب أن يتوافر للمراكز ما يلى:

- شكل قانونى يتمتع بالشخصية الاعتبارية.
- **هيئة للمستشارين:**

(مـن ذوى الخلفية العلمية والخبرة العملية فى مجال التدريب) تعمل كجهة مرجعـية للمركـز، خاصة فى مجال تصميم البرامج والمادة العلمية وتقييم العملية التدريبية.

- **مجلس إدارة:**

ويراعى أن يضم أحد أساتذة الجامعات من العاملين فى هذا المجال.

- **هيئة مدربين:**

يتم تعيين مجموعة من المدربين المتفرغين والمتخصصين فى التدريب فى مجالات نشاط المركز على أن يتوافر فيهم التأهيل العلمى اللازم إلى جانب الاستعانة بمدربين من خارج المركز.

---

(1) فوزى العكش: إدارة التكنولوجيا، دبى 1980.

- **عاملون إداريون وفنيون:**

يقــوم هــؤلاء العاملون بجميع الأعمال الإدارية المرتبطة بالإعداد والتنفيذ للنشاط التدريبى وكذا الأعمال الخاصة بصيانة الأجهزة والمعدات المختلفة.

2. الإمكانيات الإدارية (المادية):

- **المكان:** توفير مقر عمل دائم للمركز يتوفر فيه ما يلى:

- عدد (2) قاعة محاضرات على الأقل:
- قاعة كبيرة (لاستيعاب عدد 25 – 40 متدرباً).
- قاعة متوسطة (لاستيعاب عدد 15 – 25 متدرباً).
- عــدد (2) حجــرة صــغيرة للمختبرات وورش العمل ويفضل أن تلحق بالقاعات.
- معمل للغات (فى حالة تخصص المركز فى هذا المجال).
- قاعة للتدريب على الحاسب الآلى.
- أماكن لخدمات الإعاشة متمثلة فى دورات المياه والكافيتريا وعيادة طبية.

- **التجهيزات:**

- أجهزة للاتصالات بدءاً بالتليفونات والفاكس، وانتهاء بالأجهزة التكنولوجية الحديثة فى هذا المجال.
- أجهــزة لمعمــل اللغــات لا يقــل عددها عن نصف عدد الحد الأقصى للمتدربين بالدورة الواحدة فى حالة جيدة لتناوب المتدربين عليها.
- آلة تصوير مستندات.
- عدد (10) أجهزة كمبيوتر كحد أدنى للتدريب عليها بالتناوب.
- معدات للأمن الصناعى.

- توفير الأجهزة التالية لكل قاعة محاضرات متمثلة فى بروجيكتور – داتا شو – سبورة عادية وأخرى ورقية – مكبرات للصوت.
- مكتبة مجهزة بالكتب والمراجع والدوريات العلمية.

3ـ الإطار الفنى:

- الخطـــة التدريبية: إعداد وطبع خطة تدريبية للمركز تتضمن مجموعة البرامج التى ينفذها المركز موزعة على مجالات النشاط المختلفة وموضحاً بها:
  - اسم البرنامج.
  - الهدف منه.
  - المحتوى العلمى.
  - الأساليب التدريبية المستخدمة.
  - مدة البرنامج.
  - شروط الترشيح.
  - رسوم الترشيح.
  - أسلوب التقييم المتبع.

  على أن تعتمد هذه الخطة من هيئة المستشارين.
- إعـــداد وطباعة المادة العلمية لكل برنامج بعد مراجعتها وإقرارها من هيئة المستشارين.
- إعداد سجل للمدربين العاملين فى مجال أنشطة المركز.
- لائحة تنظم الجوانب الإدارية والمالية.

☆☆☆☆

الفصل الثاني

المدخل التنظيمي

- موقع وحدة التدريب في الهيكل التنظيمي.
- الهياكل التنظيمية لوحدات ومراكز التدريب.
- وصف وظائف التدريب.

الفصل الثاني

المدخل التنظيمي

تمهيد :

إن العنصر البشرى هو أغلى الاستثمارات جميعًا. أنه هدف التنمية ووسيلتها الأساسـية. إن كـل الإمكانات الطبيعية والمالية والفنية، مهما تعاظمت، تصبح كمًا قليل الجدوى والفائدة ما لم تتوفر القدرات والمهارات البشرية التي تحسن استغلالها وتوظـيفها. لـذا فإن تجارب الإصلاح الإداري في مصر، قد ظلت، وستكون فاقدة لواحـد مـن أهم مكوناتها إن هي لم تضع الاهتمام المميز لتدريب وتنمية القيادات الإداريـة. وإن الحديـث عـن إدارة التنمـية يصبح مفرغًا من أي مضمون ما لم يـتعرض للقـوى البشـرية القادرة على إدارة دفة التنمية. ولعل نوعية هذه القوى البشـرية ومستواها يحددان إلى حد كبير مستوى التنمية. كما أن الرصيد المستقبلي مـن هـذه القـوى البشرية يحدد مستوى التنمية في المستقبل، ولذلك فإن من أهم وظـائف إدارة التنمـية محاولة تكوين وتطوير إداريي التنمية. وإداريو التنمية هم الأفـراد الذين يشغلون وظائف قيادية في الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع العام والخاص والذين يباشرون الإشراف على تخطيط وتنفيذ برامج ومشاريع التنمية[1].

ولقـد زادت الحاجـة إلى التدريب الإداري في كل مرحلة من مراحل تطور الفكـر الإداري حيـث التدريب أداة هامة وضرورية لنقل هذه التوجهات والمبادئ الإداريـة وتـزويد العامليـن بالأسـاليب والاتجاهات العلمية والعملية بهدف إثراء وتطوير وتنمية المجتمعات على مر العصور. ومن هنا برزت الحاجة إلى التدريب الإداري كـأداة فعالـة لـنقل المعارف والتوجهات الإدارية والفنية لتوظيف الطاقة

(1) أسامة عبدالرحمن، البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية، المجلس الوطني للثقافة، الكويت، 1982.

الكامنة في أعماق الأفراد ودفعهم إلى الإنجاز والتفوق والابتكار من أجل رفع كفاءة الأفــراد والمجــتمعات. ولقــد زادت الحاجــة إلى التدريب الإداري مع كل تطور للمجــتمعات الإنســانية، ومع نهاية القرن الماضي وظهور الألفية الجديدة أو القرن الحــادي والعشــرين والذي سمي بقرن المعرفة والمتغيرات حيث زادت المتغيرات التي تمر بها هذه المجتمعات.

ومــع ظهــور ثورة المعلومات والاتصالات زاد الاهتمام بالتدريب الإداري لاستثمار الفكر الإنساني والإبداع العلمي والتقني وكذلك زادت الحاجة إلى التدريب الإداري كوســيلة لتحقــيق التواصــل والــتآلف مع المتغيرات التي أفرزتها ثورة المعلومات والاتصالات.

أولا: موقع وحدة التدريب في الهيكل التنظيمي:

يســتهدف النشــاط التدريبــي العامليــن بالمنظمة بمستوياتهم وتخصصاتهم وأعمــالهم التي يؤدونها، ويتطلب ذلك وضع وحدة التدريب على الخريطة التنظيمية بصورة تساعدها في أداء دورها في إعداد الفرد وتنميته بصورة مستمرة وبالدراسة والتحليل نجد أن معظم الهياكل التنظيمية تضع وحدة التدريب في نفس المكان الذي توجد فيه الوحدات الاستشارية في الهيكل، وبذلك تكون وحدة التدريب تابعة للرئيس المباشــر لهــذه الوحدات الاستشارية، والذي غالبًا ما يخضع بدوره لرئيس المنظمة مباشــرة[1]. وفــي أحيان أخرى تكون الوحدات الاستشارية تابعة للرئيس بصورة مباشرة دون وجود حلقة وسطى بينهما. وفي بعض الهيئات والمؤسسات والوزارات يمكن أن تقع وحدة التدريب في نطاق الإشراف للوكيل أو النائب أو المدير المختص بشئون التخطيط والمتابعة أو التنمية الإدارية.

(1) محمد عبدالغنى هلال، إدارة وحدات ومراكز التدريب، 2004 القاهرة.

وبالـــرغم مـــن أن محـــور التنمية في القرن القادم سيكون سببًا أو عاملاً من عوامـــل الـــتطوير والابتكار ومن ثم يتبع التدريب كل هذه الاتجاهات، ولأن إدارة التدريـــب جـــزء مـــن إدارة الموارد البشرية في العالم اجمع وليست إدارة مستقلة أو منفصلة عنها وقد يكون السبب هو إغفال قيمة وأهمية إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الإدارات في المنظمات المتطورة في الدول المتقدمة.

1) **الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إنشاء إدارة التدريب :**

أ) إمدادهـــا بالأفراد الأخصائيين في التدريب من ذوى الخبرات الكافية للقيام بالمهام والمسئوليات الملقاة عليهم.

ب) أن يحـــدد مـــدى ارتـــباط الإدارة وعلاقـــتها بـــإدارات التدريب الفرعية أو وحدات الإنتاج والخدمات على مستوى المنظمة.

ج) أن يفي التنظيم الداخلي للإدارة بالالتزامات الملقاة على عاتقها.

د) أن يكـــون موقعهـــا فـــي البناء التنظيمي للجهة يتناسب مع حجمها وتابعة لإدارة الموارد البشرية أولاً.

2) **العوامل المؤثرة على شكل تنظيم إدارة التدريب [1]:**

أ) طبيعة النشاط :

أي درجـــة تنوع النشاط أو مدى تماثل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة حيث يـــتأثر حجـــم وكيان إدارة التدريب بمدى التنوع أو التشابه في المنظمة، فعلى سبيل المثال نجد أن نمطية الأعمال التي تؤدى في بعض الوزارات أو الخدمات الحكومية يقتصـــر التدريـــب فـــيها علـــى نوع وحيد في التدريب غالبا ما يكون برامج تنمية المهارات الإدارية نجد في منظمة أخرى على سبيل المثال الشركات المنتجة يتنوع فيها التدريب بين الفني والتسويقي والأمني والمهني.

(1) عبدالرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، 1994، 16.

ب) إيمان الإدارة العليا :

تتأثر طبيعة التبعية الإدارية لنشاط التدريب ودرجة المستوى الإداري بدرجة إيمان المسئولين بالمنظمة وبأهمية العنصر البشرى ودوره واستراتيجياته في تنميته والتخطيط له وتأهيله وإعداده وتحديد مبادئه ونوعية العمالة ومواصفاتها وتوصيفها وتوافقها مع ظروف العمل ومع المتغيرات البيئية المحيطة، فالتدريب هنا تابع للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وطبقاً لما تحدده هذه الاستراتيجية وهل الانتقال إلى العمالة المطورة أم الاستمرار في الاستعانة بالعمالة العادية.

ج) كفاءة هيئة التدريب :

تتأثر مكانة النشاط التدريبي بالمنظمة بمدى كفاءة القائمين بهذا النشاط ومدى قدراتهم في اتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب وتنظيمه ومتابعة نتائجه فأحيانا ما يكون القائمون على إدارة التدريب هم السبب الرئيسي في انهيار مكانته التنظيمية داخل المنظمة بسبب ضعف قدراتهم الإدارية والشخصية.

د) الإمكانيات المادية :

إن توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة للعملية التدريبية يؤثر بالتأكيد على مكانة وأهمية هذا النشاط الحيوي ويقصد بالإمكانيات المادية هنا المستخدمة فعلا في نطاق تنفيذ الأهداف التدريبية وليس المقصود اقتناء مراكز تدريبية متخصصة.

وأخيرا إلى جانب هذه العوامل الرئيسية يوجد العديد من العوامل الأخرى المؤثرة على شكل وتنظيم إدارة التدريب ومنها الثقافة التنظيمية السائدة، عدد العاملين، تاريخ المنظمة، معدل النمو التنظيمي بها، مدى احتكاكها بالبيئات التنظيمية الخارجية، وكل هذه العناصر تترك أثرا واضحا على شكل ومستوى مكانة إدارة التدريب.

3 علاقة وحدة التدريب بالإدارات الأخرى داخل وخارج المنظمة:

هناك واجبات أساسية لوحدة التدريب تتضمن إعداد خطة تدريب سنوية بناء على تحديد احتياجات تدريبية واقعية ثم تنفيذ هذه الخطة ثم متابعة وتقييم للنشاط التدريبي لتطويره وتعديله كلما استدعى الموقف وإمساك سجلات تدريبية منتظمة بحيث تساعد على القيام بواجبات الإدارة وتمكنها من التعرف على البيانات اللازمة لها في أقل وقت وبأقل مجهود ممكن.

وحتى تتمكن إدارة التدريب من مباشرة اختصاصاتها والقيام بالواجبات والمسئوليات الملقاة على عاتقها فإنه يجب أن يكون هناك اتصال بينها وبين كل من شئون العاملين وإدارة الشئون القانونية والشكاوى وإدارة التنظيم والإدارة والإدارات الأخرى داخل المنظمة وخارجها وسنوضح ذلك فيما يلي:

أ) علاقة التدريب بإدارة الموارد البشرية:

فلابد أن يكون هناك اتصال وثيق بإدارة الموارد البشرية لاستيفاء البيانات المطلوبة في سجل (القوى العاملة) التي تستخدمها المنظمة في نشاطها التدريبي، وحتى يتسنى لإدارة التدريب الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعدها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة، وهذه البيانات هي:

(1) الحصول على بيانات عن أنواع الوظائف وواجباتها ومسئولياتها والشروط اللازمة لشغلها وما تحتاجه كل وظيفة من مهارات ومعلومات.

(2) بيانات المعينين الجدد ومؤهلاتهم وخبراتهم وذلك حتى يسهل وضع البرامج التدريبية اللازمة لإعدادهم.

(3) بيانات عن الترقيات التي سوف تتم خلال العام حتى يمكن وضع البرامج المناسبة لتدريبهم قبل ترقيتهم.

(4) بـيانات عـن حركة التنقلات داخل الجهة سواء انتقال العاملين من وظيفة لأخـرى في نفس المستوى الوظيفي، أو إسناد وظائف إشرافية وقيادية لهم حتى يمكن تغطيه الاحتياجات

التي تنجم عن عملية النقل ومقابلتها بالبرامج المناسبة.

(5) الـتعرف على معدلات الأداء الموضوعة ومقارنتها بمستوى الأداء الفعلي وكذلك التعرف على المقررات الوظيفية.

(6) الـتعرف علـى التغيرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي والإطلاع على التقارير الدورية المتعلقة بالموقف التنظيمي بالجهة.

(7) الاطلاع على نتائج الدراسة المقارنة للأداء الحالي والمستهدف.

(8) دراسة أساليب الأداء وأثر المتغيرات التنظيمية عليها.

(9) بيانات عن تقارير كفاية العاملين وذلك للوقوف على ما تظهره من قصور في أداء العاملين وسلوكهم وبالتالي التعرف على احتياجاتهم.

(10) القيام بالمسح الشامل للقوى العاملة ووصف الوظائف.

(11) المشاركة في اختيار العاملين.

(12) استكمال سجلات التدريب.

ب) علاقة التدريب بوحدة الشئون القانونية والشكاوى :

تقوم إدارة التدريب بالاتصال بهذه الإدارة للتعرف على:

(1) أسباب شكوى العاملين ودراسة دور الوحدة في تلافي هذه الأسباب.

(2) تحلـيل تقارير التفتيش والمتابعة والخروج منها بمدى القصور لدى العاملين والتغيرات المطلوبة في سلوكهم وذلك للتعرف على الاحتياجات التدريبية.

ج) علاقة التدريب بالإدارات التنفيذية الأخرى :

(1) التعرف على رأي الرؤساء في البرامج التدريبية التي تنفذها المنظمة.

(2) دراسة أراء العاملين واقتراحاتهم بشأن ما يحتاجون إليه من زيادة مهاراتهم ومعلوماتهم وتغيير في أسلوب العمل وذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين.

(3) التعرف على أراء الرؤساء المباشرين عن أوجه القصور في أداء العاملين.

(4) التعرف على آراء الرؤساء في متابعة المتدربين للوقوف على الفائدة التي عادت عليهم من التدريب.

د) علاقة التدريب بالإدارات الأخرى خارج المنظمة :

في سبيل قيام وحدة التدريب بممارسة نشاطها التدريبي على الوجه المطلوب يستلزم الأمر أن يتم الاتصال بالجهات التالية:

(1) الاتصال بأجهزة التدريب المركزية المختلفة وذلك للتعرف على البرامج التدريبية التي تعقدها ومدى إمكانية مناسبتها لاحتياجات العاملين التدريبية.

(2) الاتصال بوحدات التدريب بالجهات المختلفة على مستوى القطاع الذي تتبعه الجهة وذلك للتعرف على الإمكانيات المتاحة لديها من (قاعات، مدربين) وذلك للاستفادة منها وتبادل الخبرات والدراسات والبحوث فيما بينها والتي تخدم النشاط التدريبي.

(3) الاتصال بإدارات التدريب الرائدة للاستفادة من خبراتها والاسترشاد بها عند التخطيط للتدريب.

(4) الاتصال بالجهات المعنية بسياسة المنح والبعثات حتى يمكن الاشتراك فيها وترشيح العاملين بالجهة لهذه المنح والبعثات.

مهام وحدات التدريب بالجهات المختلفة.

غالبًا ما يتطلب من أي وحدة تدريب بالوزارات والمحافظات بالجهات المختلفة بالقيام بالمهام التالية:

- اقتراح إعداد خطة للتدريب الإداري.
- اقتراح سياسات وخطط التدريب الإداري للعاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة بالدولة وتقدير الاعتمادات المالية اللازمة لها.
- وضع أسس وقواعد حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الإدارية المختلفة.
- حصر الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة وتصميم البرامج التدريبية وتطويرها وتعميمها على مختلف وحدات المنظمة.
- تجميع وحصر الإمكانيات التدريبية من حيث الأماكن ووسائل الإيضاح والمدربين وميزانيات التدريب.
- اقتراح وتصميم البرامج التدريبية التخصصية والمكتبية ومحتويات المناهج وأساليب التدريب لكل برنامج.
- معاونة الأجهزة التدريبية في تجهيز المادة العلمية التي تخدم النواحي التطبيقية في مختلف البرامج.
- مراجعة تنفيذ التشريعات الخاصة بالعملية التدريبية.
- متابعة وتقييم العملية التدريبية بالبرامج التي تنفذ بالمنظمة.
- متابعة المتدربين الذين تم تدريبهم بالمراكز التدريبية المختلفة للتأكد من قيامهم بالأعمال التي دربوا عليها.
- تطوير البرامج والارتقاء بها ورفع كفاءة التدريب الإداري على ضوء عمليات المتابعة والتقييم والتطورات العلمية التي تحدث في مجال التنظيم والإدارة.

- وضـــع دلـــيل للـــبرامج التدريبية المختلفة وتحديد شروط الالتحاق بكل منها وأيضا الدليل الخاص بالمدربين.
- تقديم المعاونة الفنية لوحدات التدريب الإداري بالأجهزة الإدارية التابعة لرفع كفايـــة العامليـــن بهـــا وتطويرها ومتابعة أعمالها وإعداد تقارير بنتائج هذه المتابعة لإرسالها لرؤساء هذه الأجهزة.

ثانيا: الهياكل التنظيمية لوحدات ومراكز التدريب:

1) المفاهيم المستخدمة في التنظيم:

أ) **الهيكل التنظيمي:** هو إطار أو (خريطة) يشمل تحديد كافة الأنشطة وتجميعها في التقسيمات التنظيمية وتحديد الاختصاصات والعلاقات التنظيمية وخطوط السلطة والمسئولية والتنسيق بينها لتحقيق هدف محدد.

ب) **التقسيم التنظيمي:** هو التقسيم الذي يضم نشاطًا معينا تتفق فيه طبيعة ونوع العمـــل ويظهر على خريطة البناء التنظيمي للوحدة ويبدأ من القطاع وإدارة مركزية أو إدارة عامة أو إدارة أو قسم.

ج) **الاختصاصات:** هي الدور أو المهام الموكلة إلى التقسيم التنظيمي.

د) **الســـلطة:** هـــي الحـــق أو القدرة علي التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الملزمة للمرؤوسين.

هـــ) **المســـئولية:** هـــي التزام المرؤوس بأداء واجب معين ومحدد في بطاقة وصف وظيفته.

و) **الواجب:** هو العمل الذي يؤديه الفرد أو الموظف داخل التقسيم التنظيمي.

ز) **الوظـــائف الإشرافية:** هي الوظائف التي يقابلها تقسيم تنظيمي وهي محددة على سبيل الحصر.

ح) **الوظائف التكرارية:** هي الوظائف التي لا يقابلها تقسيم تنظيمي وهي متكررة وغير محددة بعدد معين.

2) **الهياكل التنظيمية لوحدات ومراكز التدريب :**

أ – نظـــرًا لـــتعدد الأشكال التنظيمية للمنظمات فإنه من الصعب وضع تنظيم نمطـــي واحد وثابت يصلح أن يكون قالبًا لكل الحالات، ولكن هذا التنظيم يجـــب أن يتحدد طبقًا لمجموعة من العناصر التي تختلف بالتأكيد من جهة لأخـــرى. وبصفة عامة يجب أن يكون التنظيم الداخلي لوحدة التدريب في الهيكل التنظيمي متناسبًا مع ظروف المنظمة والقوانين واللوائح بالإضافة إلـــى الأهـــداف الخاصة بها، كما يجب أن تكون له درجة مرونة مناسبة تســـمح له بتحقيق ذلك. وأن يحقق مبادئ التنظيم. والتنظيم الداخلي لوحدة التدريـــب يعنى العمل على تحديد المسئوليات والمهام والعلاقات بما يؤدى لتحقـــيق أهداف المنظمة. وبصفة عامة يجب أن يكون بناء وحدة التدريب مكونًا من مجموعة من الأنشطة أو العمليات وهي:

- البحوث والدراسات التدريبية.
- تخطيط التدريب (ويشمل الاحتياجات).
- تنفيذ البرامج والأنشطة التدريبية.
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي.
- المعينات السمعية والبصرية.
- الشئون الإدارية والمالية.

ب - ومن الطبيعي أن تختلف وتتعدد الآراء حول تحديد الموقع المناسب لوحدة التدريب، ولكن في كل الأحوال يجب أن تكون هناك أسباب منطقية تقنع الإدارة بذلك. ووحدة التدريب في الهيكل التنظيمي ليست هدفاً في حد ذاتها، ولكنها تعمل على القيام بواجباتها عن طريق تقديم الخبرة والمشورة للوحدات الأخرى في الهيكل ويستلزم ذلك الاتصال بقيادة المنظمة للوقوف على التوجيهات والاتصال بالجهات المناسبة للحصول على أحدث التطورات والدراسات في مجال التدريب والاتصال بالوحدات الأخرى في الهيكل لدراسة الاحتياجات والتنفيذ والمتابعة. ويفضل أن يجرى مراجعة أو تحليل تنظيمي لإدارة التدريب بناء على تقويم أهدافها وإمكاناتها وبنائها التنظيمي وأنشطتها وإنجازاتها والمشكلات التي تعترضها ومداخل علاجها وذلك حتى يمكن إجراء التعديل أو التحسين والتطوير المطلوب.

ج - ويفضل وضع هيكل تنظيمي لكل وحدة بما يتناسب مغ الأنشطة الرئيسية لها وحجم ومجالات العمل بها. كما تضع كل وحدة هيكلا وظيفيا متضمنا جداول للوظائف وبطاقات وصف كل وظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها واشتراطات شغلها وتصنيفها وترتيبها في إحدى المجموعات النوعية وتقويمها بإحدى الدرجات. لهذا فإنه يوجد هيكلان لوحدات التدريب هما هيكل تنظيمي وهيكل وظيفي:

(1) **الهيكل التنظيمي**: وهو يشمل تحديد الأنشطة وتجميعها في التقسيمات التنظيمية وتحديد الاختصاصات والعلاقات التنظيمية وخطوط السلطة والمسئولية والتنسيق بينها لتحقيق أهداف الوحدة .... ويتضمن الهيكل التنظيمي:

(أ) الخـــريطة التنظيمـــية: شاملة التقسيمات التنظيمية المختلفة للوحدة على أساس عناصر التنظيم الثلاثة والعلاقة بينها وخطوط السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف والتنسيق.

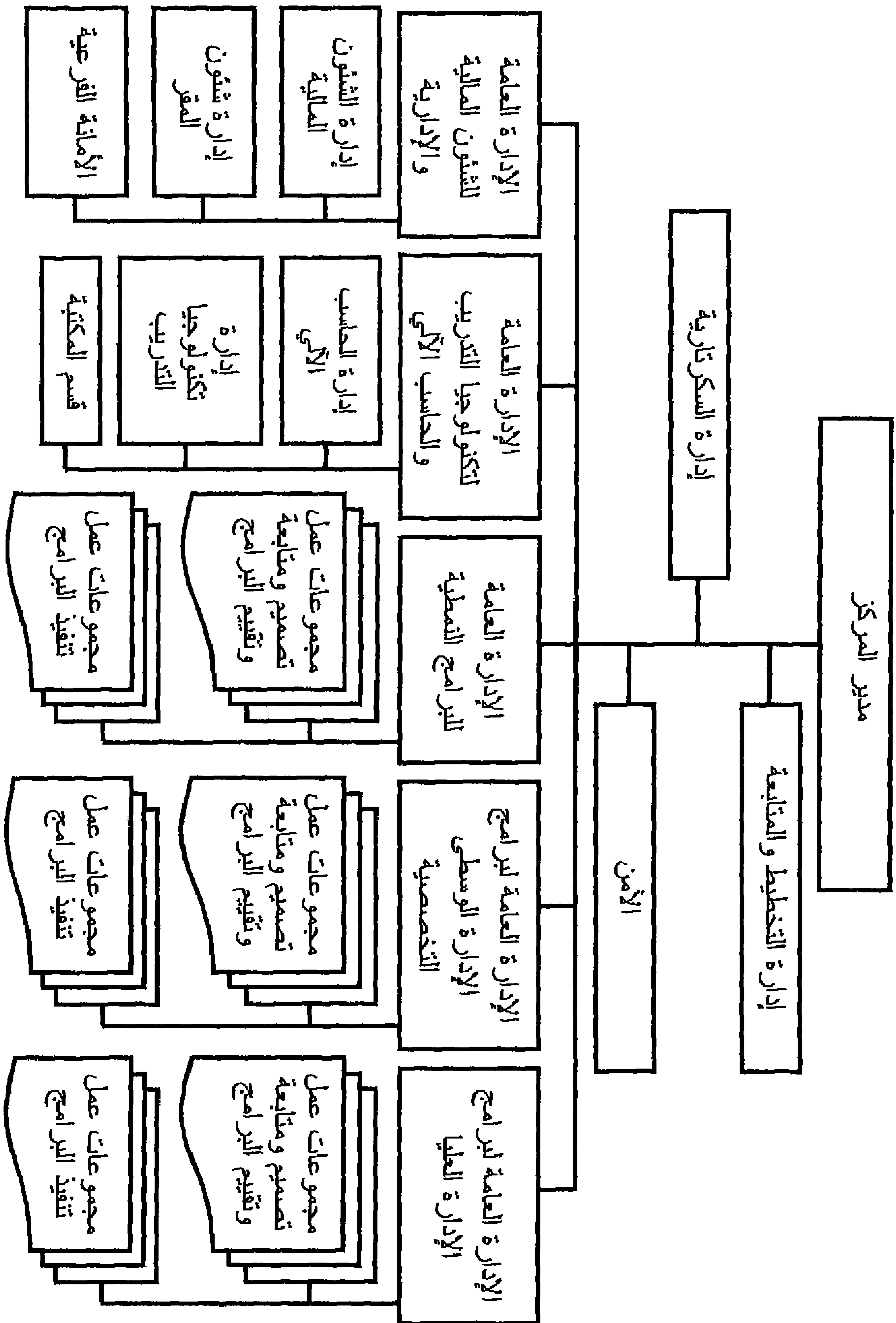
(ب) الاختصاصات التفصيلية لكل تقسيم تنظيمي في خريطة البناء التنظيمي للوحـــدة والاختصاصـــات هـــي عبارة عن المهام الموكلة إلى التقسيم التنظيمي لكي يحقق أهداف الوحدة.

(2) **الهيـكل الوظـيفي**:وهو الهيكل الذي يشمل البيانات والجداول التي تصور الوظائف وكذا بطاقات وصف الوظائف ويتضمن الهيكل الوظيفي:

(أ) خـــريطة الوظائف (جداول الوظائف) وتتضمن الوظائف مصنفة طبقا للمجموعات النوعية وهي الجداول الرأسية ... وكذلك جداول الوظائف الأفقـــية وهي تضم الوظائف موزعه على التقسيمات التنظيمية الواردة بالهيكل التنظيمي والدرجات المختلفة.

(ب) مواصفات الوظائف (بطاقات وصف الوظائف وهو البيان الذي يعرف الوظيفة ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها وشروط شغلها).

وســـوف نعـــرض بعـــض الهياكل التنظيمية واختصاصات لوحدات ومراكز التدريب طبقا لظروف المنظمة وطبيعة عملها.



(أ) مركز تدريب ليس به إمكانيات إدارية للإقامة والإعاشة

3ـ **اختصاصات مركز التدريب :**

- إعداد مشروع خطة المركز في إطار التوجيهات العامة للسلطة المختصة ومقـترحات واحتـياجات أجهزة العمل الخارجية وعرضها على السلطة المختصة.
- إعـداد وتنفـيذ بـرامج التدريب للمرشحين لشغل الوظائف القيادية في المنظمة حسب مستوى كل منها بهدف إعداد وتنمية المهارات والخبرات القـيادية لـدى المتدربيـن وإبـراز دور الدولة في المجالات السياسية والاقتصـادية والاجتماعية والوعي الكامل بمسئولية القيادات الإدارية في تقديم الخدمات إلى المواطنين في سهولة ويسر.
- الإعـداد والتنفيذ لإقامة المؤتمرات والندوات التي تتناول دراسة ومناقشة المشـكلات المعاصـرة والتـي تعترض طريق التنمية الإدارية وتوجيه الدعـوة للقادة الإداريين لحضورها بغرض زيادة كفاءتهم وفعاليتهم فيما يتعلق بإيجاد حلول تلك المشكلات والعقبات.
- إعـداد الـتقارير بنتائج المؤتمرات والندوات وما يقدم فيها من توصيات ومقترحات وما يلزم لتنفيذ هذه المقترحات من خطط وبرامج زمنية ورفع هذه المقترحات إلى الجهات صاحبة الاختصاص للنظر فيها ومتابعة مدى الـتقدم في تطبيق المقترحات المقدمة للعلاج وتحديد المشكلات وعقبات التنفيذ واقتراح الحلول والتوصيات الخاصة بتذليلها.
- الاتصـال المستمر والدائم بالقادة الإداريين للتعرف على المشكلات التي تعترضـهم في جهات أعمالهم وتجميع تلك المشكلات وتصنيفها وتبويبها وإعدادها للدراسة والمناقشة من خلال البرامج الإدارية والمؤتمرات التي

ينفذها المركز بغرض التوصل للحلول المقترحة لها وتعميمها على مختلف الجهات للاستفادة منها.

- تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية (الإشرافية – التخصصية – المكتبية) وفق الخطة الموضوعة لتدريب العاملين بالمنظمة.
- متابعة وتقييم البرامج التي ينفذها المركز وكذلك المتدربين وتقديم مقترحات التطوير في ضوء ما يكشف عنه التنفيذ أولا بأول.
- الاشتراك في تطوير برامج التدريب الإداري بشكل مستمر بما يتناسب مع أهداف الدولة والتطورات التكنولوجية العالمية.
- تقديم المعاونة الفنية والاستثمارات التدريبية للجهات المختلفة لتتمكن من تنفيذ البرامج التدريبية محليا.
- القيام بتنفيذ برامج خاصة في مجال اختصاصاته للجهات التي تطلبها.
- الاتصال بالمراكز المماثلة في الداخل والخارج وتبادل الخبرات والمعلومات معها.

ويتبع رئيس المركز مباشرة :

أ- إدارة التخطيط والمتابعة: وتختص بما يلي:

- إعداد الخطة السنوية وإجراء الاتصالات اللازمة لهذا الغرض.
- وضع نظام لمتابعة كافة أنواع الموضوعات الواردة أو المحالة للمركز لدراستها وإبداء الرأي بشأنها بالاشتراك مع الإدارة العامة للمتابعة بما يكفل سرعة إنجاز الموضوعات وفقًا للقواعد المقررة والتوقيتات المحددة.

- إمســاك سجلات لحصر وتدوين الموضوعات العاجلة والسريعة ومتابعتها فــور ورودهــا وتتبع كافة مراحل وخطوات دراستها حتى الانتهاء منها ومراجعتها مع سجلات قيد الموضوعات الخاصة بالباحثين داخل الإدارة.
- إعــداد نمــاذج وكشــوف لمــتابعة مخــتلف المكاتــبات والمراسلات والموضــوعات الــواردة للمركــز وتســجيل موقف الإنجازات المحققة ومــراحل الإنجــاز المخــتلفة بما في ذلك من تحديد لتواريخ وتوقيتات الإنجاز والزمن المستغرق لذلك.
- اســتيفاء بيانات وكشوف المتابعة المحالة إلى المركز عن طريق الإدارة العامــة للمــتابعة بــالإدارة المركــزية لشئون مكتب السلطة المختصة وعرضــها على رئيس المركز تمهيدًا لرفعها للسلطة المختصة موضحة لموقف دراسة الموضوعات وتوقيتات الإنجاز للمركز.
- إجراء الاتصالات اللازمة مع الإدارات المعنية والمختصة داخل المركز أو خارجــه لمتابعة سير الموضوعات محل الدراسة وحتى الانتهاء منها واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لإتمام عمليات المتابعة.
- إعــداد تقاريــر للمــتابعة بصفة دورية ومنتظمة وعرضها على رئيس المركــز موضــحة لأهــم المؤشرات والنتائج المستخلصة من عمليات المتابعة وتوضيح المعوقات والعقبات التي تصادف التنفيذ وكيفية معالجة مشــكلات متأخرات العمل وأسباب التأخير عن المواعيد المقررة وتقديم الحلــول والمقــترحات الكفيلة بسرعة إنجاز الموضوعات في التوقيتات المحددة والقضاء على الاختناقات التي تصادف سير العمل.

- متابعة موقف إنجاز برامج الخطة وإعداد التقارير شهريًا عن موقف الخطة وتحديد مشكلات وصعوبات التنفيذ وكيفية تذليلها وتعرض على رئيس المركز تمهيدًا لرفعها إلى السلطة المختصة.
- إعداد تقارير المتابعة الخاصة بإنجازات العاملين بالمركز ورفعها إلى السلطة المختصة بعد عرَضها على رئيس المركز.
- الإشراف على إعداد الكشوف الخاصة بحصول العاملين على التعويض عن الجهود غير العادية وكذا كشوف المكافآت الخاصة والحوافز الإضافية ورفعها إلى السلطة المختصة بعد عرضها على رئيس المركز.
- إعداد سجل المدربين وتحديثه سنويًا وموافاة السلطة المختصة بالموقف.
- إعداد استمارات المتابعة لكل برنامج تدريبي على حدة (داخل الخطة/ خارجها) وموافاة السلطة المختصة بها خلال أسبوعين من انتهاء البرنامج.
- ما يكلفها به رئيس المركز من دراسات وأعمال أخرى.

ب- إدارة السكرتارية: وتختص بما يلي:

- تنظيم حركة دخول وخروج الزوار إلى مكتب رئيس المركز.
- تنظيم عملية عرض البريد الوارد على رئيس المركز.
- تحديد التوقيتات الزمنية المناسبة لاستقبال الزوار من الخارج وكذلك العاملين بالإدارات.
- ترتيب مواعيد إجراء المقابلات مع رئيس المركز.
- استقبال والرد على التليفونات الواردة لرئيس المركز من المسئولين والمختصين.

- تلقى الاتصالات التليفونية اللازمة لإنجاز الأعمال بمكتب رئيس المركز.
- توزيع التعليمات والتوجيهات الصادرة من الرئيس على الإدارات والعاملين.
- إمساك سجلات لقيد البريد والموضوعات المعروضة على رئيس المركز.
- تسجيل تأشيرات الرئيس على الموضوعات وإحالتها إلى الإدارات المختصة.
- تنظيم اللقاءات الداخلية والخارجية للرئيس وتنفيذ تعليماته بشأنها.

وتوزع اختصاصات المركز على الوحدات الرئيسية المكونة له على النحو التالي:

1) الإدارة العامة لبرامج الإدارة العليا: وتختص بما يلي:

- إعداد خطة الإدارة السنوية متضمنة البرامج التي تلبى الاحتياجات التدريبية للمرشحين لشغل الوظائف القيادية وكذا المؤتمرات والندوات والمختبرات.
- تصميم البرامج والمناهج التدريبية وتطويرها بما يتفق والهدف المحدد لكل برنامج بخطة التدريب السنوية.
- تنفيذ برامج التدريب للمرشحين لشغل الوظائف القيادية بهدف تنمية مهارات وخبرات القيادة لدى المتدربين.
- متابعة نشاط المتدربين أثناء التدريب والعمل على تحقيق التجاوب مع العملية التدريبية وتقديم المعاونة لهم في إعداد البحوث التدريبية.
- التطوير الدائم والمستمر للمناهج والمقررات التدريبية وتحديثها لمواكبة المتغيرات الجديدة
- وضع قواعد ومعايير متابعة وتقييم البرامج ومتابعتها وتقييمها أثناء التنفيذ

وفـــي نهايـــة الـــبرنامج وتجمـــيع وتحليل ملاحظات ومقترحات المتدربين والمدربين في كل برنامج.

- الوقوف على التجارب الإدارية الناجحة وتعريف القيادات الإدارية بها.
- إجراء البحوث والدراسات اللازمة لتطوير البرامج على ضوء الملاحظات والمقترحات التي تسفر عنها عمليات متابعة وتقييم البرامج.
- تقديـــم المعاونـــة الفنـــية للجهات التي تطلبها وذلك بالرد على استفساراتهم والاشـــتراك معهـــا فـــي إعداد البرامج الخاصة وتصميم مناهجها التدريبية وترشيح المدربين المتخصصين لها للاستعانة بهم في تنفيذ البرامج المحلية.
- عقـــد الـــندوات العامـــة والمؤتمـــرات التدريبية حول المتغيرات السياسية والاقتصادية والدولية وأثرها على الأوضاع الإدارية.
- استضـــافة كـــبار الشخصيات العامة ورجال الفكر والرأي لشرح وتعريف القـــيادات الإدارية بالموضوعات ذات الصبغة القومية المرتبطة بأداء مهام الإدارة العليا.
- مناقشـــة الموضـــوعات والمشاكل التي يجب أن تشملها أعمال المؤتمرات والندوات وتحديدها بما يتفق وطبيعة المؤتمر أو الندوة.
- ترشـــيح أســـماء المحاضرين وقادة الندوات وإعداد جدول الدراسة للمؤتمر أو الندوة وتقرير المادة العلمية اللازمة.
- تقييم أعمال المؤتمر من حيث موضوعات الدراسة والمادة العلمية والوسائل الفنية المستخدمة.
- وضـــع خطـــة إعداد المدير العصري وتحديد البرامج والمناهج والمقررات التدريبية اللازمة لإعداده.

- استمرار الاتصال بالأعضاء المشاركين بعد انتهاء أعمال المؤتمر أو الندوة لتوثيق الروابط بهم ومدهم بالجديد في مجال الإدارة.
- إعداد التقارير السنوية لأنشطة الإدارات المختلفة والبيانات الإحصائية للبرامج المنفذة وكذلك البيانات الخاصة بالمتدربين وإمداد الإدارة العامة للاحتياجات والبرامج التدريبية بها.
- متابعة التطورات الجديدة في ميادين تدريب القيادات الإدارية وإعداد قادة المستقبل.

2) **الإدارة العامة لبرامج الإدارة الوسطى والتخصصية: وتختص بما يلي:**

- إعداد خطة الإدارة السنوية متضمنة البرامج (الإشرافية – التخصصية – المكتبية) التي تلبى الاحتياجات التدريبية للمنظمات المختلفة.
- مراجعة وتصميم البرامج والمناهج التدريبية وتطويرها بما يتفق والهدف المحدد لكل برنامج بخطة التدريب السنوية.
- وضع الخطط التنفيذية للبرامج واختيار المدربين وتحديد أساليب التدريب الملائمة لكل برنامج.
- إعداد المادة العلمية التي توضع بمعرفة المتخصصين لكل برنامج ووضع خطة الدرس لكل موضوع من موضوعات المناهج التدريبية.
- متابعة نشاط المتدربين أثناء التدريب والعمل على تحقيق التجاوب مع العملية التدريبية وتقديم المعاونة لهم في إعداد البحوث التدريبية.
- وضع قواعد ومعايير متابعة وتقييم البرامج ثم متابعتها وتقييمها أثناء التنفيذ وفي نهاية البرنامج وتجميع وتحليل ملاحظات ومقترحات المتدربين والمدربين في كل برنامج.

- إجراء البحوث والدراسات اللازمة لتطوير البرامج على ضوء الملاحظات والمقـترحات التـي تسفر عنها عمليات متابعة وتقييم البرامج بالتنسيق مع إدارة البحوث.
- تقديـم المعاونـة الفنـية للجهـات التي تطلبها وذلك بالرد على استفساراتها والاشتراك معها في إعداد البرامج الخاصة وتصميم مناهجها التدريبية وترشيح المتدربين المتخصصين لها للاستعانة بهم في تنفيذ البرامج المحلية.
- تقيـيم المتدربين أثناء تنفيذ البرامج باستخدام وسائل التقييم الملائمة وإجراء الامـتحانات فـي نهاية كل برنامج ثم إبلاغ الجهات بنتائج التقييم وإصدار شهادات التدريب وإرسالها للجهات.
- مـتابعة المتدربين بعد عودتهم إلى أعمالهم للوقوف على مدى استفادتهم من التدريب واستفادة الجهات منهم.
- الإشـراف على إعداد التقارير السنوية لأنشطة الإدارات المختلفة والبيانات الإحصائية للبرامج المنفذة وكذلك البيانات الخاصة بالمتدربين وإمداد الإدارة العامة للاحتياجات والبرامج التدريبية بها.
- الاشـتراك في المؤتمرات والندوات وفي إدارة جماعات المناقشة والبحوث وتقديم المشورة والمعاونة الفنية اللازمة.
- التنسيق مع الإدارة العامة لتكنولوجيا التدريب والحاسب الآلي في كل من:
  - ميكـنة نشـاط الإدارة الوسـطى والتخصصية من حيث تسجيل البيانات الخاصـة بالمتدربيـن، والـتقارير المقدمة من المشاركين ونتائج تقييم المدربين والمتدربين.
  - توفير وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب اللازمة لتنفيذ البرامج.

3) **الإدارة العامة للبرامج النمطية: وتختص بما يلي:**

- إعداد خطة الإدارة السنوية متضمنة البرامج التي تلبى الاحتياجات التدريبية للمنظمات المختلفة.
- مراجعة وتصميم البرامج والمناهج التدريبية وتطويرها بما يتفق والهدف المحدد لكل برنامج بخطة التدريب السنوية.
- وضع الخطط التنفيذية للبرامج واختيار المحاضرين والمدربين وتحديد أساليب التدريب الملائمة لكل برنامج.
- إعداد المادة العلمية التي توضع بمعرفة المتخصصين لكل برنامج ووضع خطة الدرس لكل موضوع من موضوعات المناهج التدريبية.
- متابعة نشاط المتدربين أثناء التدريب والعمل على تحقيق التجاوب مع العملية التدريبية وتقديم المعاونة لهم في إعداد البحوث التدريبية.
- وضع قواعد ومعايير متابعة وتقييم البرامج ثم متابعتها وتقييمها أثناء التنفيذ وفي نهاية البرنامج وتجميع وتحليل ملاحظات ومقترحات المتدربين والمدربين في كل برنامج.
- إجراء البحوث والدراسات اللازمة لتطوير البرامج على ضوء الملاحظات والمقترحات التي تسفر عنها عمليات متابعة وتقييم البرامج.
- تقديم المعاونة الفنية للجهات التي تطلبها وذلك بالرد على استفساراتهم والاشتراك معها في إعداد البرامج الخاصة وتصميم مناهجها التدريبية وترشيح المدربين المخصصين لها للاستعانة بهم في تنفيذ البرامج المحلية.
- تقييم المتدربين أثناء تنفيذ البرامج باستخدام وسائل التقييم الملائمة وإجراء الامتحانات في نهاية كل برنامج ثم إبلاغ الجهات بنتائج التقييم وإصدار شهادات التدريب وإرسالها للجهات.

- متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى أعمالهم للوقوف على مدى استفادتهم من التدريب واستفادة الجهات منهم.
- إعداد التقارير السنوية لأنشطة الإدارة المختلفة والبيانات الإحصائية للبرامج المنفذة وكذلك البيانات الخاصة بالمتدربين وإمداد الإدارة العامة للاحتياجات والبرامج التدريبية بها.
- الاشتراك في المؤتمرات والندوات التي تتم بالمركز.

وتنقسم الإدارات العامة الثلاث إلى:

أ) **مجموعات عمل تصميم ومتابعة وتقييم البرامج:** وتختص كل مجموعة عمل في مجال اختصاصها بما يلي:

- اقتراح وتصميم البرامج التدريبية التي تتفق مع الاحتياجات التدريبية للجهات من حيث المستوى والنوع.
- متابعة وتقييم البرامج أثناء تنفيذها وكذلك في نهاية البرنامج وتجميع وتحليل ملاحظات ومقترحات المتدربين والمدربين في كل برنامج.
- متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى أعمالهم للوقوف على مدى استفادتهم من التدريب واستفادة الجهات منهم.
- إجراء البحوث المختلفة ومتابعة التطورات الحديثة في مجال التنظيم والإدارة بغرض تطوير البرامج والارتقاء بها ورفع كفاءة التدريب الإداري على ضوء عمليات التقييم والمتابعة.
- الإعداد والتجهيز لعقد المؤتمرات والندوات والمناقشات التي تتم بالمركز وإعداد التقارير بنتائجها وما يقدم فيها من توصيات ومقترحات وما يلزم لتنفيذ هذه المقترحات من خطط وبرامج زمنية.
- إعداد التقارير السنوية لأنشطة الإدارة المختلفة والبيانات الإحصائية للبرامج المنفذة وكذلك البيانات الخاصة بالمتدربين.

ب) **مجموعات عمل تنفيذ البرامج**: وتختص كل مجموعة عمل في مجال اختصاصها بما يلي:

- تلقى ترشيحات الجهات المختلفة للالتحاق بالبرامج وإخطارها بالمقبولين وغير المقبولين منهم طبقا للشروط الموضوعة للالتحاق بكل برنامج بالتنسيق مع إدارة الشئون الإدارية.
- إعداد قوائم بالمرشحين المقبولين بالبرامج المختلفة.
- الرد على استفسارات الجهات في كل ما يتعلق بعمليات ترشيح المتدربين.
- الإشراف على تسجيل البيانات الخاصة بالمتدربين وإمساك السجلات الخاصة بهم.
- اتخاذ الترتيبات اللازمة لعقد البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج ووضع الجداول الزمنية لتنفيذها وإخطار المدربين بمواعيد المحاضرات طبقا للخطط التنفيذية الموضوعة.
- العمل على تحقيق انضباط البرامج التدريبية وحل جميع المشاكل والمعوقات التي تعترض سير العمل.
- إجراء الامتحانات في نهاية كل برنامج ثم إبلاغ الجهات بنتائج التقييم وإصدار شهادات التدريب وإرسالها للجهات.
- إمساك السجلات الخاصة بانقطاع المتدربين وإخطار الجهات بمدد انقطاعهم خلال فترة التدريب والرد على استفسارات الجهات في هذا الشأن.

- التنسيق مع إدارة الشئون المالية بشأن الاستمارات الخاصة بالمحاضرين والمدربين لصرف المكافآت التدريبية المستحقة لهم.
- الاتصال بالجهات المحددة التي يتقرر زيارة المتدربين لها واتخاذ الإجراءات اللازمة للقيام بالزيارات الميدانية.
- التنسيق مع إدارة تكنولوجيا التدريب لتوفير وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب اللازمة لتنفيذ البرامج.
- الإشراف على إعداد المحاضرات والمطبوعات التدريبية وتوزيعها على المتدربين.

4) **الإدارة العامة لتكنولوجيا التدريب والحاسب الآلي:** وتختص بما يلي:

- الإشراف على إعداد الخطط السنوية في مجال الحاسب الآلي وتكنولوجيا التدريب وتوفير المناخ والكتب بالمكتبة.
- اقتراح ومراجعة تصميم البرامج التدريبية وإنتاج الأفلام التي تخدم التدريب.
- الإشراف على إعداد المواد العملية التدريبية التي تتم في الإدارة مع وضع قواعد ومعايير لمتابعة وتقييم البرامج.
- المتابعة والإشراف على العملية التدريبية التي تتم في الإدارة مع وضع قواعد ومعايير لمتابعة وتقييم البرامج.
- مراجعة الدراسات اللازمة لتطوير البرامج في ضوء الملاحظات والمقترحات التي تسفر عنها عمليات متابعة وتقييم البرامج.
- الإشراف على توفير واستخدام معينات التدريب السمعية والبصرية والمعدات الأخرى والمكتبية.

- الإشـراف علـى أعمـال الصيانة الخاصة بأجهزة الحاسب الآلي ومعدات تكنولوجيا التدريب.
- الإشراف على إعداد التقارير السنوية عن إنجازات الإدارة.
- تقديـم المعاونـة الفنـية للجهات التي تطلبها وذلك بالرد على استفساراتهم والاشـتراك معهـا فـي إعداد البرامج الخاصة وتصميم مناهجها التدريبية وترشيح المدربين المتخصصين لها للاستعانة بهم في تنفيذ البرامج.
- الاشـتراك في المؤتمرات والندوات وفي إدارة جماعات المناقشة والبحوث وتقديم المشورة والمعاونة الفنية اللازمة.

وتنقسم الإدارة العامة لتكنولوجيا التدريب والحاسب الآلي إلى التقسيمات الفرعية التالية:

أ) **إدارة الحاسب الآلي: وتختص بما يلي:**

- إعـداد الخطة السنوية في مجال التدريب على الحاسب الآلي بما يلبى الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة.
- تصـميم البرامج والمناهج التدريبية وتطويرها بما يتفق والهدف المحدد لكل برنامج بخطة التدريب السنوية.
- وضع الخطط التنفيذية للبرامج واختيار المحاضرين والمدربين وتحديد أساليب التدريب الملائمة لكل برنامج.
- مـتابعة وتقيـيم الـبرامج أثناء التنفيذ وبعد الانتهاء منها – ثم تجميع وتحليل ملاحظات ومقترحات المتدربين والمدربين في كل برنامج.
- إجـراء الدراسـات اللازمـة لـتطوير البرامج في ضوء الملاحظات والمقترحات التي تسفر عنها عمليات متابعة وتقييم البرامج.

- متابعة المتدربين أثناء التدريب والعمل على تحقيق التجاوب مع العملية التدريبية وتقديم المعاونة لهم في إعداد المشاريع التدريبية.
- تقيـيم المتدربيـن أثناء تنفيذ البرنامج باستخدام وسائل التقييم الملائمة وإجراء الامتحانات في نهاية كل برنامج ثم إبلاغ الجهات بنتائج التقييم وإصدار الشهادات وإرسالها للجهات.
- متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى أعمالهم للوقوف على مدى استفادتهم من التدريب واستفادة الجهات منهم.
- الاشتراك في المؤتمرات والندوات وفي إدارة جماعات المناقشة والبحوث وتقديم المشورة والمعاونة الفنية اللازمة في مجال الحاسب الآلي.
- إعـداد الـتقارير السنوية لأنشطة الإدارة المختلفة والبيانات الإحصائية للبرامج المنفذة وكذلك البيانات الخاصة بالمتدربين وإمداد الإدارة العامة للاحتياجات والبرامج التدريبية بها.
- التنسيق مع الإدارة المركزية للمعلومات في مجال أنشطة المركز.

ب) إدارة تكنولوجيا التدريب: وتختص بما يلي:

- تصـميم وإنتاج مختلف أنواع الوسائل التعليمية اللازمة لعملية التدريب والبحوث والأنشطة الأخرى وتشمل:
  - تصميم وإنتاج الرسوم البيانية والخطية.
  - إنتاج الشرائح الفوتوغرافية والأفلام الثابتة.
  - تصوير الأنشطة والفعاليات الخاصة بالتدريب.
  - إنتاج أفلام تدريبية وتمصير الأفلام الأجنبية.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في مجال تكنولوجيا التدريب.

- متابعة الأعمال الفنية بالمركز الخاصة باستخدام معينات التدريب السمعية والبصرية والمعدات الأخرى.
- متابعة استخدام وصيانة الأجهزة المختلفة لمعامل الحاسب والقاعات.
- تلقى الترشيحات من الجهات المختلفة للالتحاق بالبرامج وإخطارها بالمقبولين وغير المقبولين منهم طبقًا للشروط الموضوعة للالتحاق بكل برنامج.

ج) **قسم المكتبة: ويختص بما يلي:**

- فهرسة وتسجيل وتصنيف الكتب العربية والأجنبية الواردة إلى المكتبة عن طريق الشراء أو الهدايا.
- ميكنة بيانات الكتب العربية والأجنبية باستخدام الحاسب الآلي.
- تكثيف الدوريات المعلنة المهتمة بعلوم الإدارة.
- تقديم خدمة الاستعارة الخارجية للعاملين بالمركز.
- الاشتراك في الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) لإقامة قاعدة بيانات المكتبة العربية والأجنبية من خلال تلك الشبكة.
- تقديم خدمة التصوير للمترددين على المكتبة.
- ترميم وتجديد الكتب التالفة والمتهالكة أولاً بأول.
- تزويد المكتبة بالكتب العربية والأجنبية.

5) **الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية: وتختص بما يلي:**

- الإشراف على أعمال التشغيل والصيانة في المبنى في مجالات الكهرباء والتكييف والمصاعد والمسجلات والتليفونات والنجارة والسباكة وغيرها من الأعمال الفنية والحرفية التي تخدم المبنى.

- الإشراف على أعمال صيانة الأثاث وأدوات المكاتب.
- الإشراف على أعمال النظافة بالمبنى.
- الإشراف على أعمال صيانة وتشغيل الآلات الكاتبة وآلات الطباعة.
- الإشراف على أعمال الطبع والتوزيع ومتابعتها.
- الإشراف على أعمال البريد الصادر والوارد ومتابعة تنفيذه.
- الإشراف على أعمال حفظ المستندات والخطابات الواردة وصور الخطابات الصادرة بشكل يسهل معه الرجوع إليها.

وتنقسم الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية إلى التقسيمات الفرعية الآتية:

أ) **إدارة الشئون المالية: وتختص بما يلي:**

- القيام بكافة الأعمال الخاصة بصرف مكافآت المدربين.
- القيام بأعمال وإجراءات استعاضة وصرف السلفة المستديمة.
- القيام بصرف مرتبات واستحقاقات العاملين بالمركز.
- متابعة عمل المخزن الفرعي بالمركز من صرف وارتجاع الأصناف المستهلكة والمستديمة.
- إمساك السجلات الخاصة بالعهد المستديمة والمخزن الفرعي وملفات العهد الشخصية والمرتجعات.
- القيام بإعداد السلف المؤقتة الخاصة باحتياجات المركز من الباب الثاني.
- إعداد بيان بمكافآت التدريب التي تصرف للمدربين والعاملين.

ب) **إدارة شئون المقر: وتختص بما يلي:**

- القيام بأعمال التشغيل والصيانة والإصلاح في المبنى في مجالات الكهرباء والتكييف والمصاعد والمسجلات والتليفونات والنجارة والسباكة وغيرها من الأعمال الفنية والحرفية التي تخدم المبنى.

- صـــيانة وتشغيل الآلات الكاتبة وآلات الطباعة، واتخاذ إجراءات التعاقد مع شركات الصيانة إن احتاج الأمر.
- القيام بأعمال إصلاح وصيانة الأثاث وأدوات المكاتب.
- التحقق من نظافة المبنى وطرقاته ومرافقه وكذا الأثاث وغيرها من المعدات المستخدمة.
- القيام بأعمال الطبع والتوزيع ومتابعتها.
- متابعة تشغيل وصيانة الجراج من النواحي الفنية بالتنسيق مع الأمن.
- تنفيذ خطة الإدارة العامة للأمن لوقاية المبنى من أخطار الحريق.
- تصميم اللوحات الإرشادية بما يحقق الاحتياجات التي يتطلبها العمل.
- تنفـــيذ المقترحات الخاصة بالإسكان الإداري والتوزيع الداخلي للأماكن في ضوء الإمكانيات المتاحة
- القيام باستغلال الفراغات أمام وحول المبنى واقتراح الوسائل المناسبة لذلك.
- التحقق من الاستخدام الأمثل للمياه والكهرباء وكذلك كافة الأجهزة والمرافق التي يضمها المبنى.
- إعـــداد مقترحات تجميل المبنى والحفاظ على المظهر العام اللائق به داخليًا وخارجيًا.

ج) الأمانة الفرعية: وتختص بما يلي:

- القيام بأعمال السكرتارية – المحفوظات – النسخ – التصوير – الطباعة – والوارد والصادر والفهرسة والحفظ وتوزيع المكاتبات.
- إمساك دفاتر الحضور والانصراف والإجازات والمأموريات والتصاريح.

- إخطـــار كـــل مـــن الإدارة العامة للمتابعة برئاسة الجهاز والأرشيف العام بصورة من الردود التي تم تصديرها ورقم وتاريخ هذا الصادر مع ذكر رقم وتاريخ المكاتبة.
- توزيع ونشر القوانين والقرارات واللوائح والأوامر الإدارية والنشرات على التقسيمات المختلفة.
- الإشراف على المخزن الفرعي والأعمال المتعلقة بالعهدة.
- توفير الاحتياجات والموارد اللازمة لتشغيل الكافيتريا.

الأهداف والاختصاصات العامة لمركز التدريب.

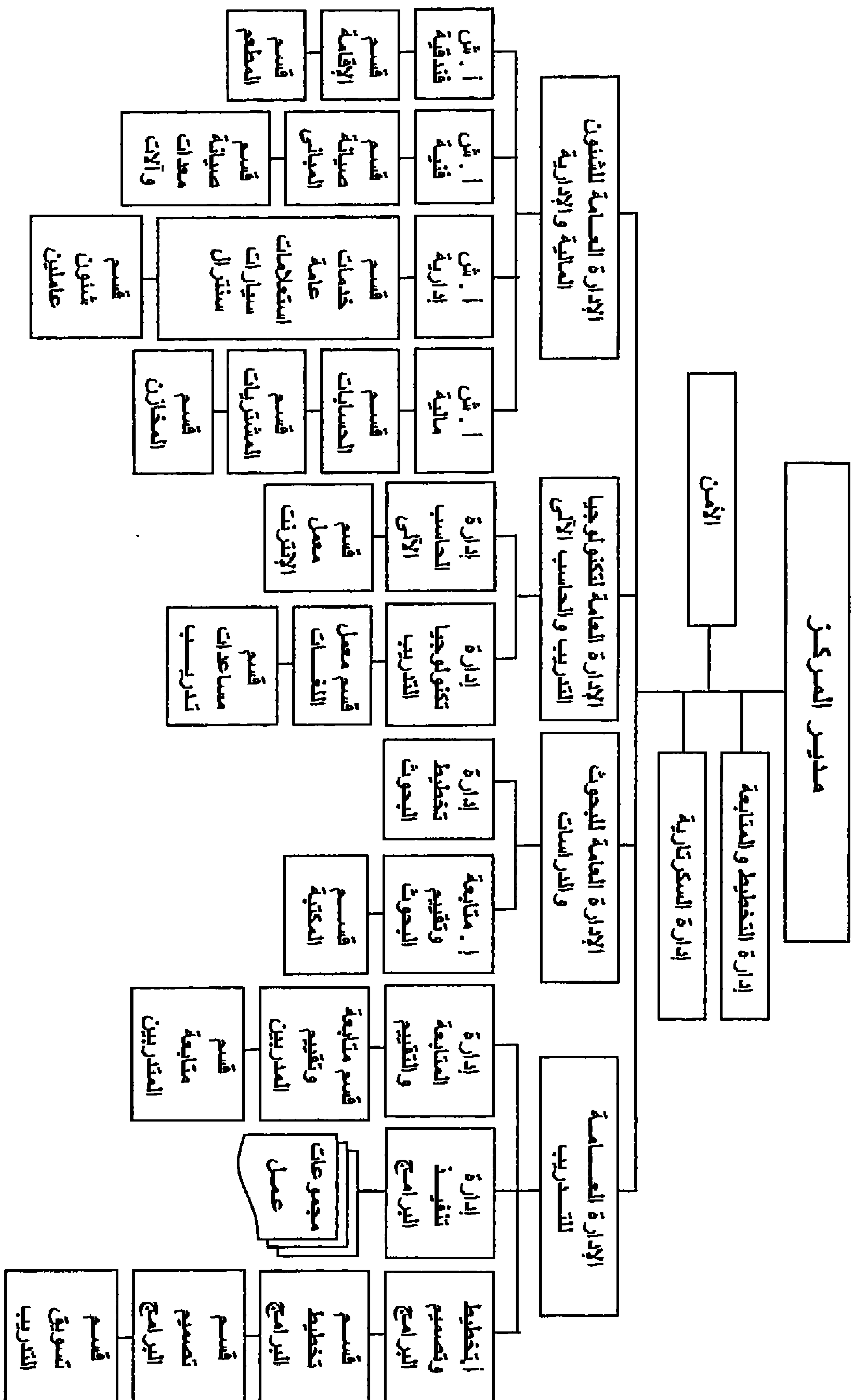
1) **الأهداف العامة:**

- رفـــع كفاءة العاملين المحليين في المحافظات والمراكز والمدن والقرى بما يحقق أهداف خطط وبرامج التنمية المحلية.
- تدعيم وتنمية الوعي بمتطلبات التنمية المحلية لدى أعضاء المجالس الشعبية المحلية على كافة مستوياتها.
- نشـــر الوعـــي بجوانـــب التنمية المحلية في المجتمعات المحلية من خلال المؤسسات المحلية القائمة.
- تدعـــيم أواصـــر الروابط التعاونية بين المركز والوحدات الإدارية الأخرى بالدولـــة والتي تقوم بنشاط مشابه وأجهزة الإدارة المحلية في البلاد العربية والأجنبية والاستفادة بخبراتهم في مجال الإدارة المحلية والتنمية المحلية.

2) **الاختصاصات العامة:**

- تصـــميم وتنفـــيذ البرامج التدريبية المتخصصة في مجالات التنمية المحلية للعاملين في المحليات وفقا للسياسات والخطط العامة للدولة.

- عقد المؤتمرات والندوات العلمية لأعضاء المجالس الشعبية المحلية للأجهزة التنفيذية بالمحافظات بما يدعم عمل هذه المجالس في مجال التنمية المحلية.
- النشـر والإعلام في مجال التنمية المحلية بما يخدم أهداف قطاعات الإدارة المحلية.
- التعاون مع المحافظات والجهات المعنية الأخرى في الدولة في تصميم وتنفيذ البرامج الهادفة إلى رفع كفاءة العاملين في مجالات التنمية المحلية.
- التعاون مع الهيئات العربية والأجنبية في إعداد وتحضير البرامج بما يحقق تبادل الخبرات بين المراكز المناظرة في الخارج.
- إجراء البحوث والدراسات التي تسهم في النهوض بمجالات التنمية المحلية والوقوف على أحدث التطورات في ميادين الإدارة المحلية وفي مجالات تطبيق الإدارة العلمية الحديثة.



(ب) مثال مركز تدريب يتوفر فيه إمكانيات إدارية (إقامة وإعاشة) (تنظيم مقترح)

- العمـل علـى تجميع البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف الإدارة المحلية وتسـجيل وتحلـيل وتنظـيم وفهرسـة هذه المعلومات والبيانات وتحديثها وتعديلها أولا بأول للمعاونة في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب وإمـداد مركـز مجلس الوزراء ببطاقات البيانات والمعلومات عن مختلف قطاعات الإدارة المحلية.

اختصاصات الإدارة العامة للتدريب : وتتبع السيد مدير المركز وتنقسم إلى الإدارات العامة التالية :

1) إدارة تخطيط وتصميم البرامج وتتبعها الأقسام التالية :

أ) قسم تخطيط البرامج ويختص بما يلي :

- تخطيط البرامج التدريبية طبقا للاحتياجات التدريبية المطلوبة.
- دراسـة تقاريـر التنفـيذ وأراء المتدربين ومتطلبات الوحدات المختلفة والانتفاع بها في تخطيط البرامج وتطويرها.
- اقتراح الأساليب التدريبية الملائمة لتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة
- المشـاركة فـي إعـداد وتصميم البرامج التدريبية التي تتضمنها الخطة السنوية للمركز.
- اقـتراح وتصـميم المادة العلمية التي توضع بمعرفة المتخصصين لكل برنامج تدريبي.
- وضع خطة الدرس لكل موضوع تدريبي وتطويرها بما يتفق وهدف كل برنامج.
- الاشـتراك مع قسم تصميم البرامج في تحديد نوعية المرشحين للبرامج التدريبية ونوعية التدريب المناسبة لهم.

- الاشـــتراك مع إدارة تنفيذ البرامج في اختيار الأساليب التدريبية الملائمة لكل برنامج تدريبي وطبقًا لنوعية المتدربين.
- إعداد الخطة السنوية للتدريب بما يتفق مع الاحتياجات التدريبية.

ب) قسم تصميم البرامج ويختص بالأتي:

- تصميم البرامج طبقا للاحتياجات المطلوبة.
- تصميم المواد العلمية التي توضع للمتدربين.
- تصميم برامج الندوات.
- الاشتراك مع قسم تخطيط البرامج في بناء الخطة التدريبية لمختلف أنواع البرامج.
- الإشراف على تصميم البرامج التدريبية والمادة العلمية لكل برنامج.
- الإشراف والمساهمة في إعداد نظام لمتابعة وتقييم المتدربين والبرامج.
- وضـــع دليل لكل مادة وتطويره بما يتفق والأساليب العلمية وما تكشف عنه تقارير التقييم للبرامج التدريبية.
- وضـــع دليل قومي للبرامج التدريبية المختلفة وتحديد شروط الالتحاق لكل منها.
- وضع أسس وقواعد حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالدولة والقطاع الخاص واحتياجات الدول العربية من التدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بالطرق العلمية.

ج) قسم تسويق التدريب وتختص بالأتي :

- الاتصـــال بأجهزة التدريب المختلفة داخليا وخارجيا لتسويق البرامج التي تشـــتمل عليها الخطة التدريبية السنوية للمركز وتبادل الخبرات والبحوث والإحصاءات والدراسات في مجال التدريب.

- الإعـلام عـن الـبرامج التدريبية المختلفة التي تضمنتها الخطة السنوية التدريبية للمركز.
- القـيام بإجـراءات التنشيط الميداني للبرامج وخطة المركز السنوية عن طـريق إيفـاد مجموعة عمل من العاملين بالمركز إلى الجهات المختلفة وخاصة التي لم ترد منها ترشيحات للالتحاق ببرامج التدريب بالمركز.
- القـيام بإجـراءات التنشيط المكتبي وإرسال الخطابات للتعريف بالبرامج التدريبية والخطة السنوية للمركز قبل بداية التنفيذ.
- القـيام بعقـد مؤتمـرات بالمركز للتعرف على خطة المركز التدريبية والبرامج التي تضمنتها الخطة وشروط الالتحاق بكل برنامج تدريبي.
- وضع موازنة تقديرية سنوية للتدريب بالمركز.
- وضـع موازنـة تقديـرية لكل برنامج تدريبي تضمنته الخطة التدريبية السنوية للمركز.
- وضع موازنة تقديرية للمساعدات التدريبية.

2) إدارة تنفيذ البرامج وتتكون من مجموعات عمل وتختص بالأتي:

- تلقى الترشيحات للالتحاق بالبرامج المقيمة وغير المقيمة ومراعاة شروط الالتحاق لكل برنامج تدريبي وإخطار المقبولين منهم وتسجيل ذلك.
- وضـع الخطـط التنفـيذية لكل برنامج تدريبي وإعداد الجداول الزمنية للمحاضرات ومواعيد بداية ونهاية كل محاضرة وكل برنامج تدريبي.
- الاتصـال بالمحاضـرين والمدربين لتحديد أساليب التدريب اللازمة لكل برنامج تدريبي.
- إعـداد وتوفـير وسـائل الإيضـاح ومساعدات التدريب والمطبوعات وتوزيعها على المتدربين قبل بداية التنفيذ.

- العمـل علـى توفير وتهيئة أماكن التدريب للمتدربين وتحقيق الانضباط وخلق جو اجتماعي ملائم بين المتدربين والمدربين.
- متابعة أعمال المشرفين على ما يقومون به وما يسند إليهم من واجبات.
- الاتصـال بالمحاضـرين والمدربيـن وإخطـارهم بمواعيد المحاضرات التدريبية.

3) **إدارة المتابعة والتقييم: وتتبعها الأقسام التالية :**

أ) **قسم متابعة وتقييم البرامج والمدربين: ويختص بما يلي :**

- وضع قواعد ومعايير متابعة وتقييم البرامج أثناء وبعد التنفيذ.
- تصميم وتطوير استمارات تقييم البرامج.
- إعـداد ملفـات الاسـتمارات الخاصة بالتقييم وتوزيعها على المتدربين والمدربيـن وإعـداد تقاريـر بذلك أثناء وبعد تنفيذ البرنامج واستيفائها وتحليل مقترحات وآراء المتدربين والمدربين.
- عقـد جلسـات تقيـيم البرامج في نهاية كل برنامج وإعداد التقارير بنتائج التقييم.
- تـزويد إدارة تخطيط البرامج بالمواد التدريبية وصورة من هذه التقارير للاستعانة بها في إجراء التعديل والتطوير المناسب للبرامج.

ب) **قسم متابعة وتقييم المتدربين: ويختص بما يلي :**

- تصميم استمارات متابعة المتدربين أثناء وبعد التنفيذ.
- وضع الأساليب الملائمة للمتدربين بكل برنامج تدريبي واعتمادها واتخاذ إجـراءات تنفيذها وإخطار إدارة تخطيط البرامج بذلك وإصدار شهادات التدريب وتوزيعها على المتدربين لمن اجتازوا الدورة بنجاح.

4) الإدارة العامة للبحوث والدراسات وتنقسم إلى :

أ) إدارة تخطيط وتصميم البحوث وتختص بما يلي :

(1) دراسة نظم المحليات بالدول العربية المختلفة للوقوف على أحدث التطورات في ميادين الإدارة المحلية من ناحية الخبرة الجغرافية والتشكيل واللجان والمستويات.

(2) إعداد الخطة الخاصة بالبحوث والدراسات في مجالات تطبيق الإدارة الحديثة ومتابعة البحوث والتطورات الحديثة في هذا المجال.

(3) الاتصال بالهيئات العلمية المحلية والدولية التي تقوم بنشاط مماثل للاستفادة من تجاربها وخبراتها.

(4) تصميم الإطار العام للبحوث الخاصة بالمتدربين بالمركز.

(5) دراسة مشاكل تطبيق البحوث العلمية في قطاعات الدولة المختلفة.

(6) اقتراح خطة البحوث المرتبطة بالمشاكل العامة بالاشتراك مع التنظيمات التابعة.

ب) إدارة متابعة وتقييم البحوث: وتختص بما يلي :

(1) متابعة البحوث التي يقدمها المتدربون في بداية كل دورة تدريبية.

(2) متابعة وتقييم البحوث المختلفة في مجالات التدريب والخاصة بالمركز.

(3) الاتصال بالهيئات العلمية للاستفادة من خبراتها وتطويعها لخدمة أهداف المركز.

(4) تقييم مدى كفاءة الأنظمة الإدارية في الوحدات الإنتاجية والخدمية.

(5) متابعة البحوث الميدانية التي تحقق أهداف المجتمعات المحلية.

(6) متابعة التطور العلمي ونتائج البحوث في مختلف المجالات الداخلية والخارجية.

(7) متابعة البحوث التي تنشر عن طريق الجامعات والمحافظات والهيئات الدولية.

ج) قسم مجموعات عمل لتنفيذ البحوث: وتختص بما يلي :

(1) الإطلاع على البحوث الداخلية والخارجية وتنفيذ ما يخدم منها التنمية المحلية.

(2) وضع الخطط التنفيذية والجداول الزمنية لتنفيذ البحوث.

(3) القيام بالتنشيط الميداني بالمحليات للتأكد من مدى استفادة المحليات من تنفيذ البحوث وأثرها على سير العمل.

(3) الاستفادة من البحوث المعدة بواسطة الجامعات والهيئات العلمية الداخلية والعالمية وتنفيذها بما يتلاءم مع المحليات.

(4) الاهتمام بالبحوث المقدمة من المدربين والمتدربين ومتابعة تنفيذها في تطوير العمل بالمحليات وفقا للآراء والأفكار الواردة بالبحوث.

اختصاصات الإدارة العامة لتكنولوجيا التدريب والحاسب الآلي (إدارة مقترحة)

- الإشراف على إعداد الخطط السنوية في مجال الحاسب الآلي وتكنولوجيا التدريب وتوفير المناخ والكتب بالمكتبة.
- اقتراح ومراجعة تصميم البرامج التدريبية وإنتاج الأفلام التي تخدم التدريب.
- الإشراف على إعداد المواد العملية التدريبية التي تتم في الإدارة مع وضع قواعد ومعايير لمتابعة وتقييم البرامج.
- المتابعة والإشراف على العملية التدريبية التي تتم في الإدارة مع وضع قواعد ومعايير لمتابعة وتقييم البرامج.

- مراجعة الدراسات اللازمة لتطوير البرامج في ضوء الملاحظات والمقترحات التي تسفر عنها عمليات متابعة وتقييم البرامج.
- الإشراف على توفير واستخدام معينات التدريب السمعية والبصرية والمعدات الأخرى والمكتبية.
- الإشراف على أعمال الصيانة الخاصة بأجهزة الحاسب الآلي ومعدات تكنولوجيا التدريب.
- الإشراف على إعداد التقارير السنوية عن إنجازات الإدارة.
- تقديم المعاونة الفنية للجهات التي تطلبها وذلك بالرد على استفساراتهم والاشتراك معها في إعداد البرامج الخاصة وتصميم مناهجها التدريبية وترشيح المدربين المتخصصين لها للاستعانة بهم في تنفيذ البرامج.
- الاشتراك في المؤتمرات والندوات وفي إدارة جماعات المناقشة والبحوث وتقديم المشورة والمعاونة الفنية اللازمة.

وتنقسم الإدارة العامة لتكنولوجيا التدريب والحاسب الآلي إلى التقسيمات الفرعية التالية:

1) **إدارة الحاسب الآلي: وتختص بما يلي:**

- إعداد الخطة السنوية في مجال التدريب على الحاسب الآلي بما يلبى الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة.
- تصميم البرامج والمناهج التدريبية وتطويرها بما يتفق والهدف المحدد لكل برنامج بخطة التدريب السنوية.
- وضع الخطط التنفيذية للبرامج واختيار المحاضرين والمدربين وتحديد أساليب التدريب الملائمة لكل برنامج.

- متابعة وتقييم البرامج أثناء التنفيذ وبعد الانتهاء منها – ثم تجميع وتحليل ملاحظات ومقترحات المتدربين والمدربين في كل برنامج.
- إجراء الدراسات اللازمة لتطوير البرامج في ضوء الملاحظات والمقترحات التي تسفر عنها عمليات متابعة وتقييم البرامج.
- متابعة المتدربين أثناء التدريب والعمل على تحقيق التجاوب مع العملية التدريبية وتقديم المعاونة لهم في إعداد المشاريع التدريبية.
- تقييم المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج باستخدام وسائل التقييم الملائمة وإجراء الاختبارات في نهاية كل برنامج ثم إبلاغ الجهات بنتائج التقييم وإصدار الشهادات وإرسالها للجهات.
- متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى أعمالهم للوقوف على مدى استفادتهم من التدريب واستفادة الجهات منهم.
- الاشتراك في المؤتمرات والندوات وفي إدارة جماعات المناقشة والبحوث وتقديم المشورة والمعاونة الفنية اللازمة في مجال الحاسب الآلي.
- إعداد التقارير السنوية لأنشطة الإدارة المختلفة والبيانات الإحصائية للبرامج المنفذة وكذلك البيانات الخاصة بالمتدربين وإمداد الإدارة العامة للاحتياجات والبرامج التدريبية بها.
- التنسيق مع الإدارة المركزية للمعلومات في مجال أنشطة المركز.

2) **إدارة تكنولوجيا التدريب: وتختص بما يلي :**

- تصميم وإنتاج مختلف أنواع الوسائل التعليمية اللازمة لعملية التدريب والبحوث والأنشطة الأخرى وتشمل:
  - تصميم وإنتاج الرسوم البيانية والخطية.
  - إنتاج الشرائح الفوتوغرافية والأفلام الثابتة.

- تصوير الأنشطة والفعاليات الخاصة بالتدريب.
- إنتاج أفلام تدريبية وتمصير الأفلام الأجنبية.

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في مجال تكنولوجيا التدريب.
- متابعة الأعمال الفنية بالمركز الخاصة باستخدام معينات التدريب السمعية والبصرية والمعدات الأخرى.
- متابعة استخدام وصيانة الأجهزة المختلفة لمعامل الحاسب والقاعات.
- تلقى الترشيحات من الجهات المختلفة للالتحاق بالبرامج وإخطارها بالمقبولين وغير المقبولين منهم طبقاً للشروط الموضوعة للالتحاق بكل برنامج.

اختصاصات الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية والفندقية

الإدارات التابعة للإدارة العامة للشئون المالية والإدارية والفندقية :

- إدارة الشئون المالية.
- إدارة الشئون الإدارية.
- إدارة الشئون الفندقية.

1 ـ اختصاصات إدارة الشئون المالية :

- تدبير احتياجات المركز من مشتريات بالطريقة الرسمية.
- تحرير العقود الخاصة بالمشتريات واعتمادها من السلطات.
- الاشتراك في لجان الشراء للمركز ولجان التخليص الجمركي.
- صياغة العقود والمحررات الخاصة بالشراء للمركز ومتابعتها وعرضها على مدير الشئون المالية.

- القيام بجميع مراحل الشراء للمركز من حيث العرض والتفريغ والتمارس والفحص والبت والتوزيع والتسليم.
- التعرف على احتياجات المركز والإدارات المختلفة والعرض على السلطة المختصة لتدبير تلك الاحتياجات.
- إبداء الرأي فيما يطلبه المركز خاصة بالإجراءات التعاقدية والمشتريات.
- مسك السجلات الخاصة بالمشتريات والعطاءات والضمانات.
- إصدار أوامر التشغيل عن طريق إدارة الشئون المالية وإخطار المتعهدين والمخازن ومراقبة تنفيذها.
- مسك سجلات الإيرادات والمصروفات للمركز.
- مسك السجلات الإجمالية للحسابات الوسيطة والجارية والنظامية المدينة والدائنة.
- مسك سجلات الاعتمادات الخارجية والقيام بتسوية أرصدتها أولا بأول.
- إعداد كشف الحساب اليومي والشهري وربع السنوي والختامي الخاص بالمركز.
- سحب الشيكات والحوالات البريدية وتحرير إخطاراتها وإيصالاتها وتسليمها لإدارة المحفوظات.
- مسك سجلات المتابعة واستلام استمارات استحقاقات العاملين من الخزينة ومراجعتها بعد الصرف وحفظها في الأضابير.
- مسك سجلات الحجوزات والتنازلات الخاصة بالمتعهدين والموردين والمقاولين وفهرستها وتنظيم القيد أولا بأول.
- مراعاة القواعد الفنية في تخزين الأصناف وتصنيفها.
- استلام أوامر التوريد وتنفيذها ومطابقة الأصناف عليها.

- فتح ومسك السجلات المختومة المتخصصة بالمخازن والمشتريات.
- فـتح ملفـات للفواتـير وأوامـر التوريد واستمارات الصرف الخاصة بالمخازن.
- تقسيم المخزن على حسب نوعية الأصناف من حيث أنها (مستديمة – مستهلكة – كهنة – أدوات صيانة وقطع غيار ... إلخ).
- مسك سجلات العهد الشخصية.
- تقديـم تقريـر يومـي وأسـبوعي وشـهري عن موقف قسم المخازن والمشتريات إلى إدارة الشئون المالية للوقوف على مدى احتياجات القسم وتدبيرها.
- الاشتراك في لجان التكهين والجرد الدوري والمفاجئ.

2) **اختصاصات إدارة الشئون الإدارية:**

- توزيـع العمـال مـن الخدمة المعاونة على الإدارات والمكاتب ومراقبة تشغيلهم وانتظامهم ومستوى أدائهم للعمل.
- التأكيد على ارتداء العمال للزي المخصص لهم.
- الإشـراف على العمالة الفندقية والتأكد من نظافتهم وانتظامهم في العمل كذلك نظافة غرف المبيت وتوافر الأثاثات بداخلها.
- الإشراف على تنظيف أثاث المباني وحسن استخدامها.
- الإشـراف علـى العمالـة بمطـبخ المركز والتأكد من سلامة صحتهم ونظافتهم وأتباعهم الطرق الصحية في تقديم الوجبات للمتدربين والعاملين في المركز.
- العمـل علـى توفـير احتياجات العمالة الفندقية والمطبخ للقيام بأعمالهم وتقديم الخدمة الحسنة.

- متابعة مكتب الاستعلامات في مدخل المركز للتعرف على المترددين والحصول على بياناتهم ورصدها في السجلات المختصة.
- مراقبة مغادرة العاملين لأعمالهم وإثبات تصاريح الخروج في السجلات الخاصة بذلك والتبليغ عن كل مخالفة للتعليمات الخاصة بذلك.
- مراقبة دخول الجائليين والتأكد من تصريح الدخول ورصد البيانات الخاصة بهم ومنع غير المصرح له بالدخول.
- مراقبة من يخرج من المركز ويحمل أشياء منه.
- إعداد قوائم التأخيرات الشهرية واتخاذ الإجراءات الخاصة بأصحابها.
- استقبال الزوار ورصد بياناتهم في سجل الزيارات وأسباب الزيارة واصطحابهم إلى مكاتب السادة المسئولين بالمركز المطلوب زيارتهم.
- الاتصال بالمسئولين داخل المركز للتعرف على إمكانية استقبال الزائر والغرض من الزيارة وأخذ الموافقة بدخول الزائر.
- تنفيذ تعليمات جهات الأمن بشأن الإقامة والمبيت بالمركز واستخدام السجلات اللازمة لذلك.
- المرور على وحدات المباني والتأكد من سلامتها وصيانتها ونظافتها.
- الاشتراك في تحديد احتياجات الإدارات المختلفة بالمركز من أثاثات ومكاتب وتركيبات أخرى.
- الإشراف على الأعمال الصحية والتركيبات الكهربائية والإنارة وأعمال الصيانة الأخرى.
- متابعة صيانة دورات المياه ومباشرة إصلاحها.

- تلقى إخطارات الأعطال في المعدات والآلات واتخاذ الإجراءات اللازمة لإصلاحها.
- إجراء الصيانة الدورية على المعدات والآلات المتواجدة بالمركز.
- العمل على تدبير وتوفير قطع الغيار اللازمة للمعدات والآلات لتواجدها عند الحاجة إليها.
- الاتصال بشركات الصيانة المختلفة المتخصصة في نوعية الآلات والمعدات المتواجدة بالمركز لإصلاح الأعطال الكبيرة وإعطاء الاستفسارات اللازمة للصيانة.
- وضع معدلات استهلاك الآلات والمعدات ومتابعة تطبيق تلك المعدلات.
- القيام بأعمال النسخ للوائح والتعليمات والمحاضرات وكتيبات التدريب والنماذج والاستمارات المتعلقة بالتدريب.
- القيام بكافة أعمال الطبع والتصوير التي يطلب طبعها وتصويرها.
- إنشاء سجلات للتعليمات واللوائح التي تصدر بالمركز.
- القيام بأعمال نشر اللوائح والتعليمات والمحاضرات وكتب التدريب والنماذج والاستمارات على المتدربين.
- القيام بصرف قيمة المطالبات الخاصة بالإيجارات والمياه والإنارة واشتراكات الصحف والتليفونات الخاصة بالمركز.
- القيام بأعمال الفهرسة والقيد والصادر والوارد وكافة أعمال المحفوظات بالمركز.

3) اختصاصات إدارة الشئون الفندقية:

- تجهيز صالات الطعام والتأكد من نظافة المناضد والمفارش والمقاعد وأنها تكفي لعدد النزلاء وتجميلها بالأزهار والتأكد من وجود قائمة الطعام علي المناضد.
- التأكد من وجود قائمة المأكولات اليومية على المنضدة.
- تنسيق العمل بين المطبخ وصالات الطعام ووضع الأنظمة الخاصة التي تحقق التنسيق بينهما وبين أقسام الفندقة المختلفة.
- القيام بتقديم الوجبات كاملة وتوفير الخدمة لهم.
- القيام بمراقبة أصناف المأكولات وكمياتها.
- توفير الخدمات اللازمة لراحة النزلاء واحتياجاتهم اليومية.
- القيام بحل شكاوى النزلاء والعمل على راحتهم.
- القيام بحصر النزلاء للتأكد من وجود الوجبات اللازمة لهم.
- تجهيز صالات الطعام من حيث الإضاءة والتكييف إن وجد وتوفير وسائل الاتصال الداخلية والخارجية.
- تجهيز القاعات والتأكد من الوسائل السمعية والبصرية للندوات والمحاضرات.
- القيام بعرض برامج داخلية وترفيهية على النزلاء عن طريق أجهزة الفيديو في أوقات الفراغ.
- تجهيز القاعات من حيث الإضاءة والتكييف ووسائل الاتصال الداخلية والخارجية.
- الإشراف على تنظيم غرف المباني السكنية ونظافتها.
- الإشراف اليومي على أعمال النظافة للمباني السكنية.

- الإشــراف علــى توزيــع نوبات العمل على العاملين والعمال ومراقبة حضورهم وانصرافهم.
- التعرف على مدى احتياجات الوافدين والعمل على تلبيتها.
- إنشــاء مكتــب اســتعلامات فــي مدخــل المباني السكنية للتعرف على المترددين والحصول على بياناتهم ورصدها في السجلات.
- سد حاجة المباني السكنية من الأثاثات المختلفة.

الوصف الوظيفي:

تــتعدد بطبــيعة الحال الوظائف وكذلك مسمياتها حسب طبيعة عمل المنظمة وشــكل الهيكل التنظيمي الخاص بها، إلا أنها قد تتشابه في النهاية من حيث إتباعها لمســتويات الإدارة المــتعارف عليها وهي (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشــرافية، الإدارة التنفــيذية)، كما أنها متقاربة من حيث مجالات العمل الإداري لإدارات التدريــب والتنمــية (تخطيط البرامج، تصميم المناهج، الوسائل السمعية، تكنولوجــيا الــتعلم، تقييم ومتابعة التدريب ... الخ). يمكن تصنيف الأدوار المتعلقة بالتدريــب والتنمــية إلــى أربع مجموعات رئيسية يندرج تحت كل منها عدد من الأدوار المحددة نوردها فيما يلي[1]:

المجموعة الأولى: تخطــيط التدريب والتنمية (مخطط استراتيجى/ مصمم برامج/ معد مواد تدريبية/ أخصائي مساعدات تدريب).

المجموعة الثانية: تنفيذ التدريب والتنمية (ميسر أعمال المجموعة/ مستشار التنمية البشرية/ المدرب/ مساعدات النقل والتطبيق).

(1) عبدالرحمــن توفــيق، مــنهج مهارات التدريب (إدارة مراكز التدريب)، مركز الخبرات المهنية (بميك)، 2000، ص 59.

المجموعة الثالثة: بحوث التدريب والتنمية (مقيم/ محلل احتياجات/ باحث/ محلل مهام).

المجموعة الرابعة: دعم التدريب والتنمية (مستشار/ عضو فريق الموارد البشرية/ عضو فريق الإدارة/ مدير التدريب والتنمية/ مسوق/ إدارى تدريب).

بعد تحليل الوظائف تبدأ الخطوة التالية ممثلة في وصف هذه الوظائف، وتتسم عملية وصف الوظائف كما يبدو من اسمها، بأنها وصفية بالدرجة الأولى. وهي تعتبر سجلاً لحقائق العمل القائمة. ومن خلالها يتم تحديد الهدف الأساسي للوظيفة والواجبات والمسئوليات والأعباء المصاحبة. ويجب تنظيم هذه الحقائق في نموذج يمكن الإفادة منه في المجالات السابقة.[1]

عناصر بطاقة الوصف.

1 - **بيانات عامة:** تشمل: اسم الوظيفة – موقعها التنظيمي (القسم أو الإدارة) – موقعها المكاني/ الجغرافي – الرقم الكودي كما حددته الدراسة. هدف الوظيفة – جهة الإشراف عليها – طبيعة ومدى الإشراف الذي تخضع له (فني/ إداري)– مدى إشراف الوظيفة على أعمال الغير

2 - **السمات التنظيمية للوظيفة:** وتشمل: الواجبات (الاختصاصات) مرتبة بحسب الأهمية/ أو مراحل الأداء والمسئوليات عن عناصر مثل: الأموال وأخطاء العمل ومسئوليات إشرافية والعلاقة بالوظائف الأخرى والاتصالات الأفقية والرأسية.

(1) أحمد سيد مصطفي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2004، ص 114: ب.

3- **الظروف المادية المحيطة**: وتشمل: الإضاءة – التهوية – الضوضاء – النظافة – الأتربة – ساعات العمل وفترات الراحة (إن وجدت) – العمل الليلي (إن وجد) – الأخطار التي قد تلازم الأداء – طبيعة المواد والأدوات والآلات المستخدمة – الانتقالات داخل/ أو خارج مكان العمل.

4- **متطلبات شغل الوظيفة**: وتشمل: مطالب التأهيل من حيث التعليم والتدريب والخبرة – القدرات الجسمانية والعقلية – المظهر، وعموما السمات الشخصية للمتقدم. يمكن أن تكون أكثر تفصيلا – كما تدعو الحاجة في بعض الوظائف – لتضم السن والحالة الاجتماعية أو العائلية وعدد الأولاد، وقد تشمل بعض عناصر الشخصية مثل مقاييس جسمية وسمات سلوكية. وتتحدد هذه المتطلبات من خلال:

أ- الاستدلال من واجبات ومسئوليات الوظيفة.

ب – تقييم العمليات السابقة للاختيار والتعيين لتحديد مدى اتفاق خصائص المعينين مع متطلبات الوظائف التي عينوا بها.

ج – دراسة نظام الترقيات للتعرف على خصائص الوظائف التي يرقى إليها.

وتستمد المتطلبات الخاصة بالسمات الشخصية من تحليل المعارف والمهارات المطلوبة لأداء العمل. فيمكن – مثلاً – تحديد المهارات اللازمة لوظيفة مهندس ميكانيكي، بالقدرة على قراءة الرسوم الهندسية ومعالجة الأجزاء الميكانيكية ولوظيفة كاتب حسابات، بالقدرة على استخدام البرامج المحاسبية على الحاسب الآلي، ولوظيفة رجل بيع بالقدرة على الإقناع. ويجب أن تكون قائمة المتطلبات دقيقة بقدر الإمكان بحيث تفيد – خلال مقابلة الاختيار للموظف الجديد – في توجيه أسئلة مباشرة عما يعرفه المتقدم وما يستطيع عمله. ومن ناحية أخرى يجب عدم المبالغة في المواصفات المطلوبة بما يحد من قدرة المنظمة

علـــى جذب المتقدمين، ويؤدى لعدم رضاء بعض المتقدمين الذين يرون أن هناك تعجيزا لهم بدرجة أو أخرى.

ويعــد الوصـــف الجيد للوظيفة أساسًا حيويا لفعالية إجراءات اختيار وإدارة العناصـــر البشرية المناسبة، باعتباره يضم خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها. كما يفـــيد فـــي تصـــميم الإعلان عن طلب شغل الوظيفة، وفي إدارة المقابلة الشخصية للاختـــيار، وتصـــميم اختبارات تقييم المتقدمين. ومن الضروري أن يكون وصف الوظـــائف مكـــتوبًا، وأن تحفظ قوائم أو بطاقات الوصف في إدارة الموارد البشرية كوثـــائق يعتمد عليها. وسوف أتناول بعض نماذج لبطاقات الوصف الوظيفي لبعض وظائف المسئولين عن التدريب في بعض المنظمات التدريبية.

بطاقة وصف وظيفة مدير عام مركز التدريب الإداري

اسـم الـوظيـفة: مدير عام مركز التدريب الإداري.

المجموعة النوعية: وظائف الإدارة العليا **الدرجة:** مدير عام

الـوصف العام:

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف الإدارة العامة لمركز التدريب الإداري التابع لمديرية التنظيم والإدارة.
- وتختص بالتوجيه والإشراف العام على جميع أعمال مركز التدريب الإداري.

الواجبات والمسئوليات :

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت التوجيه العام لمدير مديرية التنظيم والإدارة.
- لشاغل هذه الوظيفة حرية التصرف في معالجة الموضوعات في حدود السياسات المعتمدة وكذا إصدار القرارات التنفيذية والاعتماد النهائي لبعض الأعمال.
- يقوم شاغل هذه الوظيفة بإجراء الاتصالات بغرض التحدث أو تمثيل الوحدة.
- يتولى تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بالاشتراك مع الفريق المتكلف بذلك[1].
- يقـوم بالإشراف والتوجيه على تصميم البرامج التدريبية النمطية والتخصصية والبرامج التي يجرى تنفيذها محليا والتطورات والتغييرات اللازمة والاتصالات بالمعاهد المركزية المتخصصة والجامعات ومراكز البحوث والتأكد من فاعليتها.
- يقوم بالإشراف العام على خطة التدريب والبرامج الواردة فيها ومراعاة التوقيت الزمني لهذه البرامج ويحدد الندوات والمؤتمرات التي يتم تنفيذها بالمركز.
- يقوم بالإشراف العام على أعمال متابعة وتقييم الدورات ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة من الدورات.
- يقوم بالإشراف العام على النواحي المالية للمركز وكذا الإدارية.
- ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

مطالب التأهيل :

- مؤهل عال مناسب.
- قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة.
- اجتياز البرامج التدريبية في مجال الإدارة والتي تتيحها له الوحدة.
- وقدرة ومهارة كبيرة في مجال العمل التدريبي وإيمان عميق بأن القدرات البشرية هي ثروة المجتمع.

---

(1) جبريل للتدريب والاستشارات (جبيتراك) الدليل الموحد للتدريب بالمؤسسات العربية، ص 101.

بطاقة وصف وظيفة مدير إدارة (قسم) تخطيط البرامج

اسم الوظيفة: مدير إدارة تخطيط البرامج **المجموعة:** التنمية الإدارية
الـــدرجة: الأولى

الوصف العام للوظيفة:

- تقع هذه الوظيفة على رأس وظائف إدارة تخطيط البرامج التابعة للإدارة العامة لتخطيط وتصميم البرامج.
- وتختص هذه الوظيفة بإعداد وتخطيط البرامج التدريبية ومتابعة تنفيذها والإشراف على وضع خطة حصر الاحتياجات التدريبية للمركز.

الواجبات والمسئوليات :

- تعمل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير عام تخطيط وتصميم البرامج.
- يشرف على العاملين بالتقسيمات التابعة للإدارة.
- إعداد خطة لتخطيط البرامج التدريبية طبقا للاحتياجات التدريبية المطلوبة
- دراســـة تقاريـــر التنفـــيذ وأراء المتدربيـــن ومتطلباتهم والانتفاع بها في تخطيط البرامج وتطويرها.
- المشاركة في إعداد تصميم البرامج التدريبية التي تتضمنها الخطة السنوية للمركز.
- الاشـــتراك فـــي تصـــنيف العامليـــن إلى مجموعات متجانسة من حيث المؤهل والخبرة والوظيفة.
- الاتصال بالجهات المعنية بتخطيط البرامج والتعرف على أحدث الأساليب المستخدمة في تخطيط البرامج للاستفادة بها في إعداد تخطيط البرامج التدريبية بالمركز.
- الاشتراك في وضع المادة العلمية لكل برنامج تدريبي.
- الاشتراك في تخطيط البرامج وإعداد الخطة التدريبية لمختلف أنواع البرامج.
- الاشـــتراك في وضع خطة الدرس لكل موضوع تدريبي والعمل على تطويره بما يتفق وهدف كل برنامج.
- الاشتراك في تحديد نوعية المرشحين للبرامج التدريبية ونوعية التدريب المناسبة لهم.
- التعرف على المشاكل والمعوقات التي تعوق سير العمل بالإدارة والعمل على حلها.
- الاشتراك في اللجان والمؤتمرات المتعلقة بطبيعة العمل.
- القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

مطالب التأهيل :

- مؤهل عال تجارى أو مؤهل مناسب مع مزاولة العمل في وظائف الدرجة الأدنى مدة لا تقل عن ست سنوات.
- الحصول على دورات تدريبية مناسبة في مجال العمل.

بطاقة وصف وظيفة مدير إدارة تنفيذ البرامج

اسم الوظيفة: مدير إدارة تنفيذ البرامج **المجموعة النوعية:** وظائف التنمية الإدارية

الدرجة: الأولى

الوصف العام:

- تقع هذه الوظيفة على قمة الهرم الوظيفي لإدارة تنفيذ البرامج التابعة للمركز.
- وتختص بالإشراف العام على تنفيذ خطة التدريب.

الواجبات والمسئوليات:

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت التوجيه العام لمدير عام مركز التدريب الإداري.
- لشاغل هذه الوظيفة حرية التصرف في حدود القوانين واللوائح وله سلطة إصدار الأوامر والتعليمات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة.
- قد يترتب على خطأ شاغل هذه الوظيفة إلحاق الضرر بتنفيذ الأعمال والبرامج.
- الإشراف العام على تنفيذ خطة التدريب والبرامج الواردة فيها ومراعاة التوقيت الزمني لهذه البرامج سواء كانت برامج تخصصية أو برامج نمطية.
- الإشراف على إعداد دليل للمدربين في كل مادة من المواد التي يتم تدريسها في مختلف البرامج وكذلك إعداد المواد التدريبية التي تستخدم في تنظيم البرامج التدريبية.
- الإشراف الفني على تنفيذ البرامج.
- الإشراف الإداري على تنفيذ البرامج.
- الإشراف على فتح سجلات التدريب المتصلة بالتنفيذ.
- ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

مطالب التأهيل:

- مؤهل عال مناسب.
- قضاء مدة بينيه قدرها 6 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة.
- اجتياز التدريب الذي تتيحه له الجهة.
- قدرة ومهارة كبيرة في مجال العمل.

بطاقة وصف وظيفة مدير إدارة متابعة وتقييم البرامج

اسم الوظيفة: مدير إدارة متابعة وتقييم البرامج.

المجموعة النوعية: وظائف التنمية الإدارية **الدرجة:** الأولى

الوصف العام:

- تقع هذه الوظيفة على قمة الهرم الوظيفي لإدارة متابعة وتقييم البرامج التابعة لمدير عام مركز التدريب الإداري التابع لمدير مديرية التنظيم والإدارة.
- وتختص بالإشراف والمتابعة وتقييم برامج التدريب.

الواجبات والمسئوليات:

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت التوجيه العام لمدير عام مركز التدريب الإداري.
- لشاغل هذه الوظيفة حرية التصرف في حدود القوانين واللوائح وله سلطة إصدار الأوامر والتعليمات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة.
- قد يترتب على خطأ شاغل هذه الدرجة إلحاق الضرر بتنفيذ الأعمال والبرامج.
- يقوم بالإشراف على إعداد وتنفيذ برامج التدريب على مستوى المديرية للتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم لها وفي حدود التوقيتات المقررة.
- يقوم بالإشراف على المدربين وتقاريرهم عن المادة التدريبية والزمن المخصص لها وتناسب مستوى المتدربين مع هذه المادة وتفاعلهم واهتمامهم.
- يشرف على كفاءة العمل التدريبي ومقدار تحقيقه للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها.
- الإشراف على تصميم استمارات متابعة المتدربين أثناء وبعد التنفيذ.
- يقوم بالملاحظة الميدانية بواسطة الأخصائيين في محيط العمل للتعرف على أثر التدريب في علاقات العمل والمتابعة للمتدربين في أعمالهم والتحقق من تطبيقهم للمعلومات والمهارات التي تدربوا عليها.
- التعرف على المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل والعمل على حلها.
- ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

مطالب التأهيل:

- مؤهل عال مناسب.
- قضاء مدة بينيه قدرها 6 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة.
- اجتياز التدريب الذي تتيحه له الجهة.

بطاقة وصف وظيفة مدير إدارة (قسم) تسويق التدريب

اسم الوظيفة: مدير إدارة تسويق التدريب **المجموعة:** تنمية إدارية

الدرجة: الأولى

الوصف العام للوظيفة:

تقع هذه الوظيفة على رأس وظائف إدارة تسويق التدريب التابعة لإدارة تخطيط وتصميم البرامج. وتختص هذه الوظيفة بإعداد خطة لتسويق التدريب وإعداد موازنة البرامج التدريبية وفقا للخطة السنوية التدريبية للمركز.

الواجبات والمسئوليات:

- تعمل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير عام تخطيط وتصميم البرامج ويشرف على العاملين بالإدارة التابعة له.
- الإشراف على الإعلام عن البرامج التدريبية المختلفة التي تضمنتها الخطة السنوية التدريبية للمركز.
- الإشراف على الاتصال بأجهزة التدريب المختلفة داخليا وخارجيا لتسويق عملية التدريب التي تشتمل عليها خطة التدريب بالمركز.
- الإشراف على تبادل الخبرات والبحوث والإحصاء والدراسات في مجال التدريب والتنظيم والإدارة.
- الإشراف على إيفاد مجموعات عمل بالمركز إلى الجهات المختلفة وخاصة التي لم ترد منها ترشيحات للالتحاق ببرامج التدريب بالمركز.
- الإشراف على إجراءات التنشيط المكتبي وإرسال الخطابات للتعريف بالبرامج التدريبية للمركز قبل بداية التنفيذ.
- الإشراف على عقد الندوات للتعرف على خطة المركز التدريبية وشروط الالتحاق بكل برنامج تدريبي.
- الإشراف على المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل بالإدارة والعمل على حلها والإشراف على وضع موازنة تقديرية سنوية للتدريب بالمركز.
- الإشراف على وضع موازنة تقديرية لكل برنامج تدريبي تضمنته الخطة التدريبية السنوية للمركز والإشراف على وضع موازنة تقديرية للمساعدات التدريبية.

- الإشراف على دراسة المشاكل المالية الخاصة ببرامج التدريب واقتراح الحلول المناسبة لها.
- تمثـيل المركز في اللجان والاجتماعات الخاصة بطبيعة العمل والقيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

مطالب التأهيل:

- مؤهل عال تجارى أو مؤهل مناسب مع مزاولة العمل في وظائف الدرجة الأدنى مدة لا تقل عن ست سنوات
- الحصول على دورات تدريبية مناسبة في مجال العمل.

بطاقة وصف وظيفة باحث

أسم الوظيفة: باحث تدريب أول **المجموعة:** تنمية إدارية

الــــدرجة: الأولى

الوصف العام للوظيفة:

- تقع هذه الوظيفة في إدارة تخطيط وتصميم البرامج أو إدارة تنفيذ البرامج أوقسم المتابعة والتقيــيم للتدريب وتختص هذه الوظيفة بإعداد خطط تدريب المتدربين وفقًا لاختصاص كل إدارة ومتابعة تنفيذها.

الواجبات والمسئوليات:

- تعمــل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمديري عموم الإدارات التي تتكون منها إدارة التدريب ويشترك في تخطيط البرامج التدريبية طبقا للاحتياجات التدريبية المطلوبة.
- إعداد تقارير التنفيذ وآراء المتدربين ومتطلباتهم للانتفاع بها في تخطيط البرامج.
- الاشتراك في إعداد وتصميم البرامج التدريبية التي تتضمنها الخطة السنوية للمركز.
- الاشتراك في تصميم المادة العلمية لكل برنامج تدريبي والاشتراك في وضع دليل لكل مادة وتطويرها بما يتفق والأساليب العلمية وما تكشف عنه تقارير تقييم البرامج التدريبية.
- الاشتراك في تنفيذ البرامج واختيار الأساليب التدريبية الملائمة لكل برنامج تدريبي.
- الاشتراك في وضع أسس وقواعد حصر الاحتياجات التدريبية لقطاعات المنظمة والاشتراك في إعداد الخطة السنوية للتدريب بما يتفق مع الاحتياجات التدريبية والاشتراك في إعداد نظام لمتابعة وتقييم المتدربين والبرامج.
- الاتصال بأجهزة التدريب المختلفة داخلها وخارجها لتسويق البرامج والاشتراك في المؤتمرات التي تعقد بالمركز للتعرف على خطة المركز التدريبية وشروط الالتحاق بكل برنامج تدريبي.
- الاشتراك في وضع قواعد ومعايير متابعة وتقييم البرامج أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ.
- إعداد التقارير الدورية ورفعها للسلطة الأعلى، والقيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

مطالب التأهيل:

- مؤهل تجاري عال أو مؤهل عال مناسب مع مزاولة العمل في وظائف الدرجة الأدنى مدة لا تقل عن ست سنوات والحصول على دورات تدريبية مناسبة في مجال العمل.

بطاقة وصف وظيفة مشرف إداري

المجموعة: تنمية إدارية   **الدرجة:** الثانية

أسم الوظيفة: مشرف إداري ثان

الوصف العام للوظيفة :

- تقع هذه الوظيفة ضمن مجموعات العمل التابعة للإدارة العامة بتنفيذ البرامج وقسم تنفيذ البحوث وتختص هذه الوظيفة بالقيام بالأعمال الإدارية الخاصة بتنفيذ البرامج والبحوث بالمركز.

الواجبات والمسئوليات:

- تعمــل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير عام تنفيذ البرامج أو رئيس قسم تنفيذ البحوث.
- المشاركة في وضع الخطط الإدارية لكل برنامج تدريبي وفقًا للجداول الزمنية المحددة.
- إخطار المقبولين بالبرامج التدريبية وتسجيل ذلك في سجلات معدة لذلك.
- الاتصال بالمحاضرين والمدربين وإبلاغهم بمواعيد المحاضرات.
- العمــل علـــى توفـــير وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب ومطبوعاتها وتوزيعها على المتدربين قبل بدء التنفيذ والإعداد للقاء ات والزيارات التي يقوم بها المتدربون بالمركز.
- إجراء الاتصالات المختلفة لتيسير مصالح المتدربين بالمركز.
- إصدار شهادات التدريب وتوزيعها على الناجحين.
- تجميع بيانات عن المتدربين وإعداد دليل تعارف للمتدربين في كل برنامج تدريبي.
- القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

مطالب التأهيل :

- مؤهل عال مناسب مع مزاولة العمل في وظائف الدرجة الأدنى مدة لا تقل عن ثمانى سنوات
- الحصول على دورات تدريبية مناسبة في مجال العمل التي تتيحها الجهة.

بطاقة وصف وظيفة أخصائي مساعدات تدريب

اسم الوظيفة: أخصائي مساعدات تدريب ثالث. **المجموعة:** تنمية إدارية

الـــدرجة: الثالثة

الوصف العام للوظيفة :

- تقع هذه الوظيفة ضمن وظائف إدارة نظم المعلومات.
- وتختص هذه الوظيفة بإعداد خطة لمساعدات التدريب طبقا للخطة التدريبية للمركز.

الواجبات والمسئوليات :

- تعمل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير إدارة نظم المعلومات.
- تقييم المستلزمات من المعدات السمعية والبصرية والتوجيه بالمشتريات عند الضرورة.
- وضع جدول استخدام المعدات السمعية والبصرية.
- تحديد والاتصال بمصادر الصيانة للمعدات السمعية والبصرية عند الضرورة.
- تشغيل أو توضيح تشغيل المعدات السمعية والبصرية.
- القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

مطالب التأهيل :

- مؤهل عال مناسب.
- الحصول على دورات تدريبية مناسبة في مجال العمل.

حالات عملية من الواقع:

بالتعامل مع مراكز تدريب حكومية عديدة لاحظت أن معظم شاغلي المناصب الحاكمة بإدارات التدريب يغلب عليهم خصائص وسمات رجال العلاقات العامة أكثر من سيطرة الطابع المهني المتخصص الأمر الذي يدفع الإدارة العليا إلى تجاهل مطالبهم واعتبار نشاط التدريب نشاطًا هامشيًا وفرعيًا. وصار التدريب في بعض المراكز بأنواعه المختلفة من بين الأنشطة التي تستقطب العديد من العاملين عن غيره من المجالات وأصبح مجالاً خصبًا للتجربة والخطأ وتميزت البيئة التي يتم بها بالعشوائية فنجد أن بعض المسئولين في مراكز التدريب غير مؤهلين لشغل هذه الوظيفة وجزءًا كبيرًا منهم يدير هذا العمل على أن هذه المهمة هي علاقات عامة.

وبالرغم من الدروس المستفادة من الإعداد لحرب 1973 كان اختيار الضباط المسئولين عن التدريب من أفضل الضباط في القوات المسلحة وبالتالي كان الإعداد والتجهيز متميزًا مما حقق النصر في حرب أكتوبر 1973. أما إذا استمر الحال على ما هو عليه حاليًا في بعض مراكز التدريب الإداري من أن يتولاها أي فرد غير مؤهل وأصبح التدريب مهنة من ليس له مهنة، فالنتيجة سوف تكون انهيارًا للعملية التدريبية وقد ينتهي الأمر إلى أن يتحول التدريب في معظم الجهات إلى بذل مجهود وصرف اعتمادات دون تحقيق نتيجة.

ومن التعامل مع مراكز ووحدات التدريب في بعض الهيئات الحكومية وجدت العديد من الثغرات بين متطلبات أداء عمل المؤسسات التدريبية بين النواحي القانونية والنقابية والإجرائية وبين متطلبات أداء عمل المؤسسات التدريبية بسبب عدم وجود ضوابط تأهيلية تعليمية تستلزمها قوانين معظم النقابات المهنية المتخصصة كحد أدنى للترخيص بممارسة هذا العمل بالإضافة إلى قلة الصلاحيات المتاحة للعاملين بمراكز التدريب.

ثـم إن الأمر لا يقتصر فقط على تحديد الاختصاصات والصلاحيات ولكنه يمـتد أيضًا إلى التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى... كذلك فإن للشكل التنظيمـي الداخلي الذي تأخذه إدارة التدريب أهمية كبيرة تنعكس على تمكنها من قـيامها بالأنشـطة المـتوقعة مـنها. .. فهل تضم مثلا وحدة لتحديد الاحتياجات التدريبـية، وتتضمن وحدة أو وظيفة لتصميم البرامج. .. وأخرى للتقويم والقياس ومتابعة المتدربين.

ويرتـبط بهـذا الشـكل الداخلي أيضًا مدى توفر الاختصاصيين المدربين المؤهليـن للقـيام بأنشـطة التدريب. .. السؤال هو هل يحمل العاملين بالتدريب المؤهلات اللازمة من إجازات علمية إلى خبرة وتجارب عملية في هذا الميدان. .. ؟ أو لأنهـم كمـا يحـدث أحيانًا من الأشخاص غير المرغوب فيهم أو قوة العمل الزائدة التي تحال إلى التدريب بدلا من الاستغناء عنهم.



الفصل الثالث

الإطار الفني

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- نظام تخطيط التدريب.
- نظام إدارة وتنفيذ العملية التدريبية.
- متابعة وتقييم التدريب.

الفصل الثالث

الإطار الفني

تمهيد :

سبق أن أوضحنا في الفصل الأول البيئة الصحية للتدريب، واتضح منها أهمية توفر الإطار الفني لبيئة التدريب، وحيث أن التدريب ليس بالعمل الروتيني أو العشوائي ولكنه عملية فنية تتطلب الإلمام بالأسس السليمة في مجالات تخطيط التدريب وإدارته وإعداد البرامج ومتابعتها وغير ذلك، وتتمثل الأركان الرئيسية للبيئة الفنية للتدريب في تحقيق الآتي:

1 – وحدات تدريب سليمة:

إذ ينبغي تكوين وحدة التدريب تكوينا سليماً وإمدادها بالأخصائيين والمتمرسين في إدارة العمل التدريبي إدارة سليمة وتوضيح أساليب العمل بها وتوصيف وظائفها توصيفاً سليماً.

2 – التنظيم السليم لعملية كشف وحصر وتصنيف الاحتياجات التدريبية:

حيث تعتبر الاحتياجات التدريبية أساس التدريب ومنطلقه الرئيسي، فمن الضروري أن تضع كل منظمة نظاما سليماً لجمع الاحتياجات التدريبية وحصرها.

3 – المدربون الأكفاء (توافر مدربين متخصصين):

يعتبر المدرب الصالح من أهم مقومات الإطار الفني لبيئة التدريب، وينبغي أن نركز الجهود على إعداد كوادر سليمة وذات كفاءة عالية من المدربين في مختلف التخصصات ومختلف المستويات.

4 - الإعداد الجيد للبرامج التدريبية:

يتطلب إعداد برنامج تدريبي جيد توافر مهارات وخبرات وبيانات ومعلومات معينة لدى القائمين على إعداده، كما يجب أن يعهد إلى أفراد ذوى كفاءة معينة وخبرة كبيرة في هذا المجال بمهمة إعداد البرامج التدريبية، مع الأخذ في الاعتبار أن تكون البرامج التدريبية ملبية لاحتياجات المنظمات المختلفة، وكذا احتياجات الأفراد العاملين بها، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق دراسة الاحتياجات التدريبية، كما يجب الأخذ في الاعتبار أيضا توقيتات البرامج بحيث تتلاءم مع ظروف وطبيعة عمل المنظمات والأفراد، هذا فضلا عن أن ارتفاع رسوم الاشتراك في البرامج التدريبية عن الحد المقبول قد يؤدى إلى قلة عدد المشتركين.

5 - ملاءمة مؤهلات وطبيعة عمل المتدربين للبرامج التي يرشحون لها:

أ - المنظمات التابع لها المتدربون: لكي تحقق البرامج التدريبية أهدافها يجب أن تكون مؤهلات المتدربين مناسبة لطبيعة هذه البرامج، لأن عدم مراعاة الدقة عند ترشيح أحد الأفراد لحضور البرامج التدريبية يحمل المنظمة تكاليف لا داعي لها، وفي نفس الوقت يشعر الموظف بضيق ويحس بأن التدريب هذا ما هو إلا مجرد مضيعة للوقت والجهد والمال، وهذه الانعكاسات تأتى له نتيجة عدم اندماجه في موضوعات التدريب في البرنامج التدريبي المرشح له[1].

ب - الجهات القائمة بالتدريب: من الملاحظ أن بعض الجهات التي تتولى تدريب العاملين في المنظمات المختلفة عندما تعلن عن وجود أحد البرامج التدريبية فإنها لا تعلن عن شروط معينة يجب أن تتوافر في الفرد الذي سيرشح

(1) احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ص 242.

لحضـــور تلك البرامج، حيث أن تلك الجهات يهمها في المقام الأول تحقيق أقصــى ربح ممكن من هذه العملية أو يكون هدفهم الحصول على أكبر كم مـــن المتدربيــن، كما أن جهات التدريب عندما تفتح باب التسجيل في أحد الـــبرامج التدريبيـــة ويـــتقدم إليها الأفراد المرشحون من منظماتهم لا تهتم بمؤهلات وطبيعة عمل الفرد المرشح بقدر ما تهتم بسرعة تسجيله.

6- توافر الوسائل التدريبية وملاءمتها لطبيعة البرامج التدريبية (وسائل الإيضاح):

ينبغي عدم إغفال استخدام وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب الحديثة لما لها مـــن أهمية في خدمة العمل التدريبي وجودة توصيل المعلومات للمتدربين، ويحتاج تنفـــيذ بعـــض الـــبرامج التدريبيـــة إلى توافر وسيلة أو أكثر من الوسائل التدريبية وتســـتخدم هـــذه الوسائل بغرض التوضيح للمتدربين ومساعدتهم في فهم واستيعاب المـــادة التدريبيـــة اللازمة للبرامج التدريبية المزمع عقدها خلال الفترة المقبلة، كما يجب مراعاة أن تتناسب هذه الوسائل مع طبيعة البرامج التي تستخدم فيها.

7- نظام سليم لمتابعة وتقييم النشاط التدريبي:

للتأكد من أن التدريب ينفذ بطريقة سليمة ويسير قدما نحو تحقيق أهدافه وفي هذا المجال يجب وضع نظم لمتابعة وتقييم كل من: البرامج التدريبية - المتدربين - المدربيـــن، علـــى أن يكـــون هـــدف عملـــيات المتابعة والتقييم هو كشف الأخطاء وإصـــلاحها فـــورا أو تلافيها مستقبلا إضافة إلى التطوير والتحسين لزيادة فاعلية التدريـــب وتأثـــيره باستمرار، وتأتى هذه الخطوة في النهاية بغرض التأكد من أن التدريـــب يســـير علـــى أكمل وجه وإنه ينفذ طبقا للخطة الموضوعة وأن الموارد والإمكانيات تستخدم استخداما سليما.

التدريب كنظام:

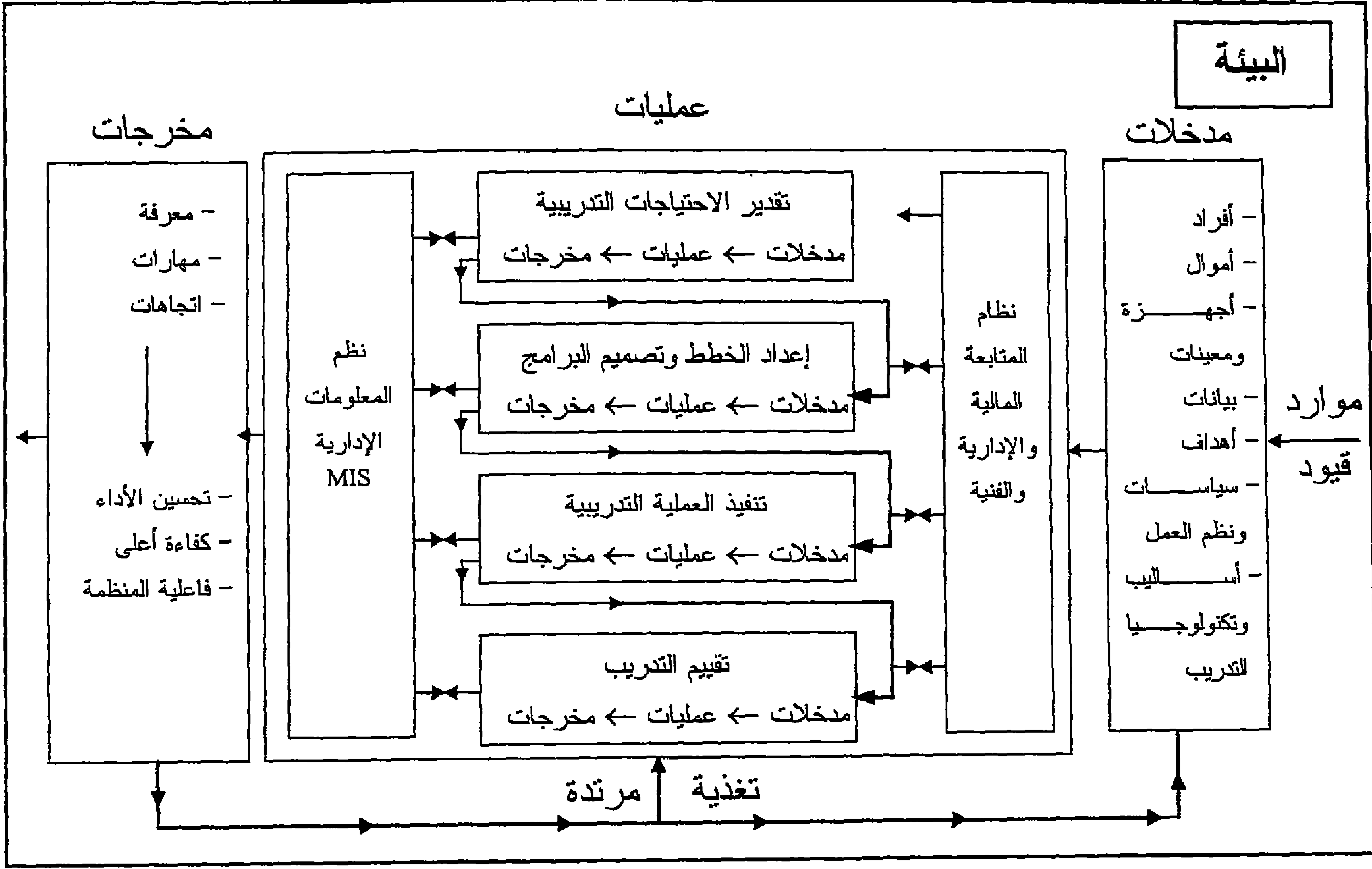
إن التدريـــب هـــو إحـــداث التغيـــير في سلوك الفرد المتدرب أو مجموعة المتدربيـــن في اتجاه معين يساعد على تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، والتدريب بهـــذا المعـــنى مـــا هـــو إلا نشاط مكون من وظيفة إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمـــنظمة، ومن ثم فإن التدريب هو جزء من العملية التدريبية الإدارية ووظيفة من وظـــائف المنظمة، الأمر الذي يمكن القول معه أن التدريب في حقيقته يمثل عملية ووظيفة مستمرة وضرورية لبقاء المنظمة وتدعيمها وتطويرها في ظل تعدد وتشابك المتغيرات البيئية التي تؤثر على أداء المنظمات المعاصرة.

والتدريب باعتباره مجموعة من العناصر أو المكونات التي لا توجد بصورة مـــنفردة ولكن من خلال علاقات تفاعل مشترك واعتماد متبادل مكونة نسقاً عضوياً مفتوحا يتأثر ويؤثر في بعضه البعض بالإضافة إلى أنه يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بـــه، ســـواء بيـــن البيئة الداخلية بالمنظمة أو البيئة الاجتماعية الخارجية بمتغيراتها الكثيرة والسريعة بصفة عامة.

وهـــذا المـــنظور لعملـــية التدريب يمكن القائمين عليه من انتهاج نهج يتسم بالشـــمولية وعدم تجزئته ومعالجة التدريب بصورة متكاملة ومرنة تتأثر بالمتغيرات المختلفة وتؤثر فيها.

وإذا نظـــرنا إلـــى المكونات الرئيسية للتدريب فيمكن اعتبار كل منها نظاماً فرعياً له كيانه المستقل وفي نفس الوقت فهو جزء من النظام الكلي للتدريب، وكأي نظـــام، فـــإن العملـــية التدريبية تتكون من ثلاثة عناصر هي: المدخلات والعمليات والمخـــرجات، ويتم التفاعل بين هذه العناصر في ظل بعض القيود والضوابط التي تحكم العلاقة بين مكونات النظام من ناحية وبينه وبين عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجـــية مـــن ناحـــية أخرى، ويوضح الشكل التالي (شكل رقم2) مدخلات نظام

التدريـــب التي يتم إخضاعها لمجموعة من العمليات التحويلية بهدف الحصول على مخـــرجات محددة، ويمكن تصور أن مخرجات كل نظام فرعى أيضاً تعتبر بمثابة مدخلات للنظام الفرعي الذي يليه وهكذا.



المصدر: سارة لوزا، الدليل الإجرائي لنظام التدريب – القاهرة: مكتب مستشاري الإدارة والتحليل والتخطيط الاجتماعي (سباك) 1992، ص 19

شكل رقم 2

أولا: الاحتياجات التدريبية:

1) **يعرف الاحتياج التدريبي** بأنه ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد الحالي أو المتوقع نتيجة نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات، والحاجة إلى التدريب قد تنشأ نتيجة أسباب من أهمها:

- إدخال تكنولوجيا حديثة.
- نتائج تقييم برامج التدريب السابق تنفيذها.
- تنقلات وترقيات العاملين.
- تعيين عمالة جديدة.
- استحداث وظائف جديدة.
- تغيير في تبعية المنظمة.
- إضافة وحدات تنظيمية جديدة.

ويجب التأكيد على أن الاحتياج التدريبي يتمثل في نواحي القصور في الأداء البشرى التي يمكن معالجتها بالتدريب، ولا يدخل ضمن نطاق الاحتياجات التدريبية، تلك المشاكل الناتجة عن قصور في الإمكانيات المتاحة، انخفاض مستويات الأجور الحالية، الهيكل التنظيمي، تقادم الآلات والمعدات والتي لا يمكن معالجتها بالتدريب.

2) **أساليب حصر الاحتياجات التدريبية:**

هناك عدة أساليب لحصر وتحديد الاحتياجات التدريبية منها:

- استطلاع رأى شاغلي الوظائف.
- استطلاع رأى الرؤساء والمديرين.
- تقييم الأداء (تقارير الكفاية).
- تقارير متابعة الإنجازات على مستوى المنظمة
- الزيارات الميدانية.

- تقارير الأجهزة الرقابية.
- دراسة توصيف الوظائف.الملاحظة الشخصية.
- التنبؤ.

3) إجراءات حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية:

يوضح (الشكل رقم 3) الخطوات المنطقية لحصر وتحديد الاحتياجات التدريبية.

وسبق أن أوضحنا أن الاحتياج التدريبي يمكن أن يكون قصوراً في مستويات الأداء الحالية أو المتوقعة نتيجة نقص المعارف والمهارات والاتجاهات، ومن ثم فإن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يجب أن يتضمن العمل على مستويين وهما:

أ- الاحتياجات التدريبية المستقبلية:

مراجعة الأهداف المطلوب تحقيقها خلال الفترة القادمة والأنشطة المحلية المرتبطة بها على مستوى المحافظة، وهذه أولى الخطوات المنطقية التي يتم على أساسها تقدير الاحتياجات التدريبية، حيث أن التدريب هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية من خلال تنمية الموارد البشرية، وبالتالي فإن نقطة البدء في حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية هي التعرف على الأهداف المطلوب إنجازها وكذلك متطلبات التطوير المستقبلي خلال فترة زمنية معينة على مستوى المنظمة ووحداتها المختلفة.(1)

بعد التعرف على أهداف المنظمة المستقبلية يتم تحديد متطلبات التطوير التي تنبع من خارج الوحدة التنظيمية مثال التغير في السياسات العامة أو الجوانب التكنولوجية، ثم تحليل هذه المتطلبات واختيار ما يمكن تحقيقه منها بالتدريب ثم ترجمته إلى احتياجات تدريبية كماً ونوعاً.

---

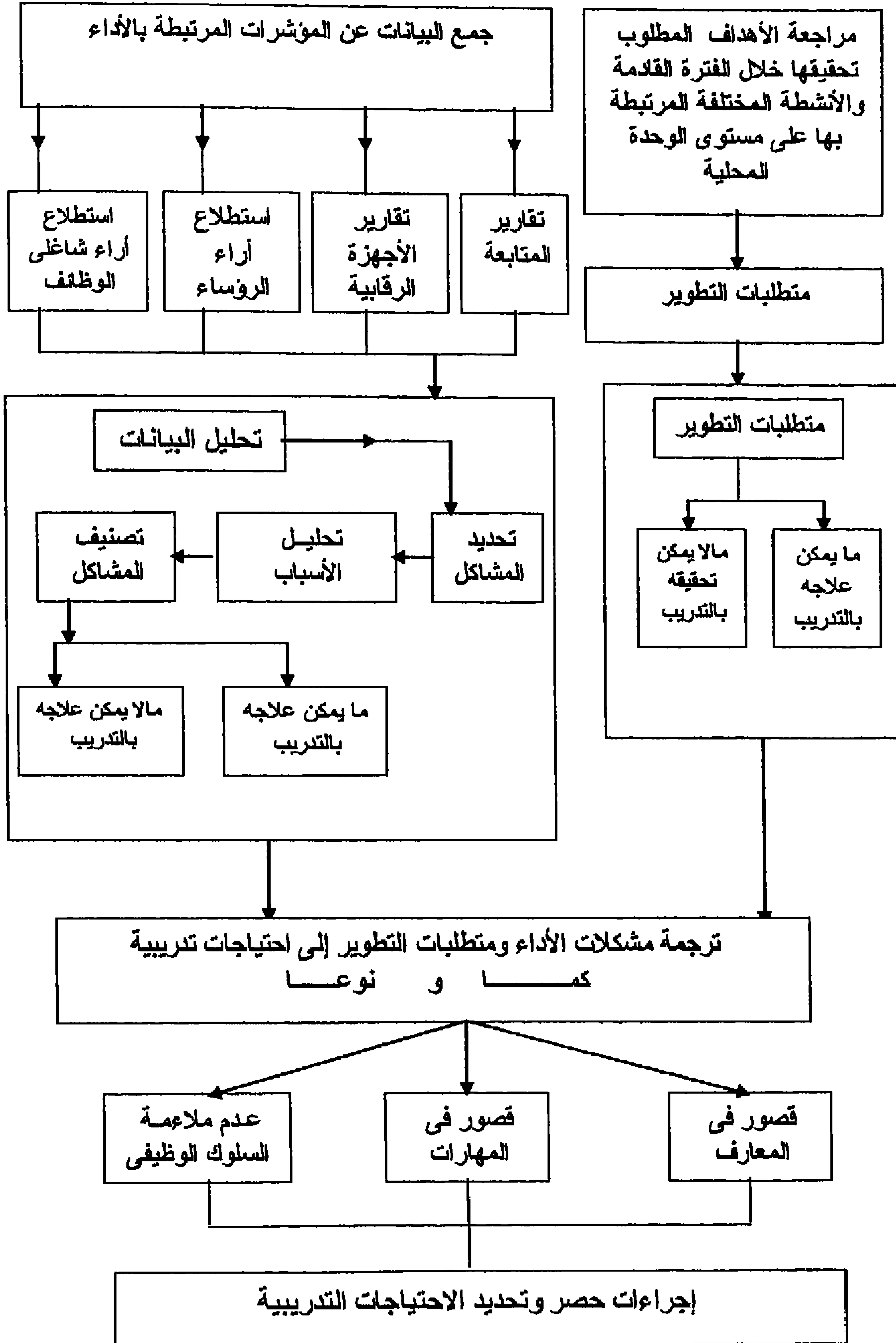
(1) المرجع السابق، ص 33.

ب) الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمستويات الأداء الحالي:

جمع بيانات عن المؤشرات المرتبطة بالأداء الحالي: وتتمثل هذه الخطوة في جمع بيانات عن مؤشرات الأداء الحالي في الوحدات المختلفة التي تساعد في حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية مثال ذلك:

- مستويات الخدمة المقدمة.
- تكاليف أداء الخدمات.
- مشكلات الأداء المرتبطة بكل قطاع.
- مشكلات التعامل مع الوحدات المحلية

شكل رقم 3


جمع البيانات عن المؤشرات المرتبطة بالأداء
مراجعة الأهداف المطلوب تحقيقها خلال الفترة القادمة والأنشطة المختلفة المرتبطة بها على مستوى الوحدة المحلية
استطلاع أراء شاغلى الوظائف
استطلاع أراء الرؤساء
تقارير الأجهزة الرقابية
تقارير المتابعة
متطلبات التطوير
تحليل البيانات
متطلبات التطوير
تحديد المشاكل
تحليل الأسباب
تصنيف المشاكل
مالا يمكن تحقيقه بالتدريب
ما يمكن علاجه بالتدريب
مالا يمكن علاجه بالتدريب
ما يمكن علاجه بالتدريب
ترجمة مشكلات الأداء ومتطلبات التطوير إلى احتياجات تدريبية كما و نوعا
عدم ملاءمة السلوك الوظيفى
قصور فى المهارات
قصور فى المعارف
إجراءات حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية

4) طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تلخيص أهم الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث طرق رئيسية:

أ) تحليل التنظيم:

عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان (القسم أو الإدارة أو الفرع) الذي يحتاج إلى تدريب (وماهية هذا التدريب) لمعالجة المشاكل التي يعانى منها، وعند تحليل التنظيم فإنه يلزم التفرقة بين جانبين رئيسيين هما: تحليل الهيكل التنظيمي وتحليل المناخ التنظيمي، وفيما يلي بعض المؤشرات التدريبية لكل منهما.

(1) تحليل الهيكل التنظيمي:

- استحداث وظائف جديدة أو إلغاء وظائف قائمة.
- تعديل واجبات ومسئوليات بعض الوظائف، وبالتالي وصف هذه الوظائف ومواصفات شاغليها.
- استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو إلغاء تقسيمات قائمة، أو إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض.
- تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف.
- تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى منها.
- مركزة بعض الوظائف بدلاً من لا مركزيتها.
- استحداث أنشطة جديدة أو توقف بعض الأنشطة القائمة.
- اختلال الهيكل الوظيفي إما بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف.
- عدم فاعلية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحث الموضوعات.

- إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة.
- قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات الإدارية.
- نتائج ومعلومات تخطيط القوى العاملة.

(2) تحليل المناخ التنظيمي [1]:

- ارتفاع شكاوى العاملين.
- ارتفاع معدل دوران العاملين.
- ارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.
- ارتفاع معدل الحوادث وإصابات العمل.
- ارتفاع معدل شكاوى العملاء .
- انخفاض المعنويات كما تظهرها استقصاءات اتجاهات العاملين.
- ضعف الانتماء والولاء للمنظمة كما تظهره استقصاءات اتجاهات العاملين.

ب) تحليل العمل:

ويمكن استخدام تحليل العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف والمواصفات اللازم توافرها في شاغلي هذه الوظائف وعن طريق هذه الدراسة فإنه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل:

- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.
- عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم.

---

(1) أيمن شبل فريد، طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، أوراق ورشة عمل ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

- اخـــتلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها كما تحددها قوائم توصيف الوظائف.
- ضـــعف الأداء الفعلـــي للعامليـــن مقارناً بمعايير الأداء كما تبرزها إحصاءات المنظمات المماثلة والدراسات العلمية.

ج) **تحليل الفرد:**

وينصب الاهتمام هنا على مستوى أداء الفرد الفعلي ومدى إمكانية الارتقاء به مـــن خلال التدريب، ويمكن اللجوء إلى المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية:

- نـــتائج تقيـــيم الأداء والتي من المفروض أن تتم بشكل دوري بالمنظمة (تقييم رسمي).
- ملاحظة الرؤساء والمشرفين لأداء مرؤوسيهم (تقييم غير رسمي).
- نتائج استقصاءات الرأي والتي يمكن إجراؤها من آن لآخر بهدف معرفة رأى الأفراد في أدائهم الحالي ومدى حاجتهم للتدريب.
- أيضـــاً فـــإن تخطـــيط المسار الوظيفي وما يرتبط به من فتح آفاق للترقية أمام الأفراد يعد مصدراً هاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية.

5) **طـرق تجمـيع البـيانات والـنماذج المسـتخدمة لتطبـيق الـنظام عملـيا طـرق تجميع البيانات:**

تتـــنوع الأســـاليب والطرق التي يمكن استخدامها لتطبيق الخطوات السابقة والحصول على البيانات المطلوبة، وأهم الطرق التي يمكن استخدامها ما يلي:

أ) **الملاحظة:**

وتـــتم مـــن خلال ملاحظة الرئيس المباشر للموظفين من خلال تعامله معهم

أو من خلال التجوال بين مكاتب الموظفين للوقوف على مشاكل العمل وأسلوب أداء كل منهم، ويمكن من خلاله التمييز بين الموظف الفعال وغير الفعال والتعرف أيضاً على مصادر مشكلات العمل، وهل هي راجعة لنقص المهارة أم الدافع أم البيئة.

ب) قوائم الاستبيان:

حيث يمكن استخدام بعض نماذج الاستبيان التي تملأ بواسطة الموظف أو الرئيس للتعرف على مستوى أداء عينة من الموظفين والرؤساء.

ج) المقابلات الشخصية:

وقد تكون رسمية أو غير رسمية، وتتم بين الرئيس والمرؤوس، ومن خلالها يمكن التعرف على أهم مشكلات العمل أو مجالات التطوير المطلوبة.

د) المناقشات الجماعية:

وقد تتم بين الرئيس وعدد من المرؤوسين مثلاً في قسم معين، أو بين مستوى إداري معين (رؤساء أقسام أو مديري إدارات) أو بين مسئولي وحدة التنمية ورؤساء الأقسام أو مديري الإدارات.

هـ) السجلات وتقارير الأداء:

حيث يمكن من خلال مراجعة سجلات العاملين وتقارير أداء العاملين التعرف على بعض معوقات الأداء، أو المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، ويلاحظ أن وجود نظام جيد لتقييم الأداء يمكن أن يساهم بشكل فعال في التعرف على الاحتياجات التدريبية، حيث أن نماذج تقييم الأداء توضح نقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وبالتالي تساهم في التعرف على تلك الاحتياجات، ويمكن استخدام أي من هذه الطرق، وإن كان من الأفضل استخدام مزيج منها حسب طبيعة وظروف المنظمة أو الأقسام والإدارات المختلفة بها، ويمكن ترك الأسلوب المناسب لاختيار الرؤساء المباشرين.

ثانيا: نظام تخطيط التدريب:

التخطـيط هو أحد الوظائف الإدارية ويمكن القول بأنه أول وأهم هذه الوظائف حيـث أن الوظـائف والأنشـطة اللاحقة تتم على أساس التخطيط ولا يتصور إنجاز الأعمـال بطريقة فعالة في غيبة خطط العمل، والتخطيط يعنى عمل تصورات لأحداث مرغوب في وقوعها في المستقبل أي تصور لإنجازات مطلوب تحقيقها في فترة قادمة في ضوء الواقع والموارد المتاحة والقيود السائدة والتوقعات عن المستقبل.

أي أن التخطـيط: هـو مـرحلة الدراسة والتفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل من الأعمال بقصد تحديد الأهداف واقتراح أفضل البدائل التي تحقق هذه الأهداف في فترة زمنـية قادمة، وبتطبيق هذا المفهوم على التدريب، يمكن القول بأن كل الأنشطة التي تسـبق تنفيذ البرامج التدريبية، تدخل في نطاق التخطيط للتدريب، وبالتالي فإن مرحلة التخطيط للتدريب تشتمل على ثلاث حلقات مترابطة بحيث يصعب الفصل بينها نظرياً وهي تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد الخطة وتصميم البرامج التدريبية.

والخطـة التدريبـية هي بيان منظم لتصورات الجهة المدروسة عن الأهداف التدريبية ووسائل تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية قادمة، أما البرنامج التدريبي فهو بيان لمجال معين يحدد تفاصيل العمل اللازم لتغطية حاجة تدريبية محددة.

إجراءات إعداد خطة التدريب وتصميم البرامج:

يتم وضع خطة التدريب على مرحلتين أساسيتين هما :

1 – تقديـر الموقف التدريبي:

أ – يـتم تقدير الموقف التدريبي للمنظمة بقصد الخروج بخطة أو سياسة سليمة للتدريب متمشية مع الاحتياجات والإمكانات.

ب- يجب أن يكون مفهوما أن تقدير الموقف التدريبي ما هو إلا استعراض للأهداف المطلوبة من التدريب والتي حددتها التوجيهات العامة للدولة أو للإدارة العليا للمنظمة، ثم بحث ومناقشة ودراسة الإمكانيات والظروف المؤثرة على التدريب بالمنظمة وما هي العوامل المؤثرة على تحقيق الأهداف التدريبية وتحليلها تحليلاً دقيقاً بغرض الوصول إلى استنتاجات منطقية تساعد على إيجاد طرق الحل السليمة لمواجهة المشاكل التدريبية والتغلب عليها.

ج – فيما يلي مجموعة من الخطوات الإجرائية التفصيلية التي تساعد المسئولين عن التدريب في وضع خطة تدريبية متكاملة:

(1) مراجعة خطط السنوات الماضية:

وهذه أول خطوة منطقية في خطوات إعداد الخطط التدريبية لفترة قادمة، والهدف من هذه المراجعة الاسترشاد ببيانات الخطة السابقة وتحديد مجالات الإضافة تمشياً مع ظروف واحتياجات جديدة وكذلك استبعاد بعض البرامج التي لم يعد هناك احتياج لها وكذلك المساعدة في التوصل إلى أولويات جديدة بناء على ما أسفر عنه التطبيق الفعلي لخطة العام السابق ومن أهم مجالات المراجعة:

- مسميات البرامج.
- تكلفة البرامج.
- أماكن عقد البرامج.
- الإطار العام لمحتويات البرامج.
- مدى ملاءمة التوقيت لظروف المنظمة والمدربين والمتدربين.

(2) **العاملون المطلوب تدريبهم:**

عددهـم ومسـتوياتهم وخـبراتهم ونواحـي النقص في الكفاءة التخصصية أو القيادية أو السلوكية ... وللوصول إلى نتائج سليمة من مناقشة هذا العامل ينبغي تقسيم العاملين إلى مجموعات نوعية كالآتي (إداري – فني – أخصائي – كتابي – مهنـي) كمـا تقسم كل مجموعة في داخلها إلى مستويات تبعاً لدرجات العاملين، ثم اسـتعراض الخـبرات والمهارات اللازمة لكل وظيفة طبقاً لجداول التوصيف التي وضعت لمختلف الوظائف، وبذلك يمكننا التعرف على الاحتياجات التدريبية لمجموع العاملين وبالتالي حجم العمل التدريبي عن العام التدريبي المقبل.

(3) **المدربـون :**

يـتم حصر عدد المدربين لدى المنظمة وتخصصاتهم وخبراتهم وبذلك يمكن حصـر أعـداد الـدورات التدريبـية التي تستطيع إدارة التدريب تنفيذها في داخل المنظمة، كما أن هذا الحصر سوف يلقى الضوء على مدى الحاجة ويوضح الطريق أمامـنا لإعـداد مدربين جدد، ووضع سياسة سليمة لإعداد هؤلاء المدربين من أهم العوامـل المؤثـرة على انتظام وفاعلية التدريب(1)، بل وإمكانيته، لهذا يلزم دراسة موقـف المدربيـن دراسة مستفيضة للتأكد من صلاحيتهم لمواجهة العمل التدريبي المطلوب، وحيث يعتبر المدرب من أهم عناصر الإمكانيات التدريبية إذ يرتبط نجاح التدريـب إلـى حـد كبير بمدى كفاءة المدرب وقدرته على توصيل المادة العلمية للمـتدرب بالصـورة المـرجوة، وعليه فلابد من اتباع الأسلوب العلمي في إعداد المدربيـن، مـع ضرورة توافر معايير موضوعية لاختيارهم بفاعلية وكفاءة وذلك بهدف الارتقاء بالبرامج التدريبية والتأكد من توصيل المعلومات والمهارات اللازمة للمتدربين بما يعاونهم في الاستفادة القصوى من هذا التدريب وتحقيق عائد كبير من تنفيذ التدريب بصفة عامة.

---

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 347.

وتأكـيداً لأهمـية المدرب في الارتقاء بالعملية التدريبية، ينبغي إنشاء سجل للمدربيـن يتضمن المادة العلمية وأسماء المدربين وتخصصاتهم ويتم تحديثه سنوياً وفقـاً لنـتائج التقيـيم لكل مدرب، ويفضل إنشاء قاعدة بيانات للمدربين عن طريق الحاسـب الآلـي – تُحدَّث أولاً بأول – في التخصصات الإدارية المختلفة متضمنة مؤهلاتهم العلمية وجهات عملهم وأرقام تليفوناتهم واستناداً إلى هذه القاعدة تم إعداد واعتماد سجل المدربين المكون من جزءين على النحو التالي:

- المدربون وفقاً للترتيب الأبجدي.
- المدربون وفقاً للموضوعات التدريبية.

ويـتم تحديـد المعـايير الموضـوعية التي يتم في ضوئها اختيار المدرب على النحو التالي:

التأهيل العلمي:

- مؤهل جامعي يتناسب مع الموضوع التدريبي.
- مؤهـل أعلـى مـن الدرجة الجامعية في حالة إذا ما تطلب الموضوع التدريبي ذلك.
- أن تتوافر لديه مادة علمية مكتوبة للموضوعات التدريبية التي يعرضها.
- أن يكـون قـادراً على استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة والمتطورة، أو أن يكون أحد أعضاء هيئات التدريس بالجامعات أو ما يعادلها.

الخبرات العملية:

- توافر خبرات عملية في مجال التخصص لا تقل عن 15 سنة.
- خبرة في مجال ممارسة العملية التدريبية كمدرب لا تقل عن 3 سنوات.
- ألا تقـل الدرجة المالية للمدرب عن الدرجة الأولى أو ما يعادلها إلا في حالات الضرورة.

الصفات الشخصية:

- الهيئة والمظهر العام.
- القدرة على التفكير الإبداعي.
- التنميــة الذاتــية أي ضرورة الإلمام بكل ما هو جديد من معلومات في مجال التخصص وبما يساير التطورات التكنولوجية الحديثة والحرص على تحديث معلوماته ومهاراته
- القدرة على التأثير في الآخرين.
- لديه مجموعة من مهارات الاتصال (لغوية/ الإنصات ... إلخ).

(4) **الوقت:**

وعادة ما يقسم العام التدريبي إلى فترتين رئيسيتين:

(أ) الفــترة التحضــيرية: شهري يوليو وأغسطس إذا كانت السنة المالية تبدأ من يوليو، أو يناير وفبراير إذا كانت تبدأ من يناير.

(ب) الفــترة التنفــيذية: ومدتهــا عشرة شهور تبدأ من سبتمبر وحتى آخر يونيو، أو مــارس وحــتى آخر ديسمبر، وعادة ما يخصص شهر يونيو أو ديسمبر لاســتعراض وتقييم النشاط التدريبي الذي تمارسه المنظمات التدريبية، وتعد التوقيتات المناسبة لبدء وانتهاء كل دورة تدريبية.

(5) **أماكن التدريب:**

يمكــن اســتعراض الأماكــن المتيسرة للتدريب مثل مراكز التدريب المتاحة أو قاعات الدراسة أو الورش اللازمة للتدريب لأن هذا العامل يؤثر على حجم العمل التدريبي وعلى عدد المتدربين. ويمكن الاستعانة بأماكن إضافية مثل قاعات النوادي ومطــاعم وقاعــات الفــنادق فــي حالة عدم كفاية الأماكن المتوفرة للتدريب لدى

المنظمة، كما يجب رسم سياسة بعيدة المدى حسب الإمكانات المالية لتحقيق الاكتفاء الذاتي من الأماكن اللازمة للتدريب لكل منظمة من المنظمات وتجهيزها بمساعدات التدريب المناسبة ومساعدات الرؤية والصوت وخلافه لأن توفر الإمكانيات المناسبة للمكـــان التدريبـــي يؤثر تأثيراً كبيراً على انتظام التدريب، ومن ثم على نتائجه. لذا يجــب الاهتمام بالخدمات والمرافق التدريبية المتوفرة بالمنظمة مثل قاعات التدريب وأماكـــن الإقامـــة والإعاشـــة والمكتبات ومراكز الحاسب الآلي، مع القيام بحصر المراكز التدريبية والمعاهد والجامعات ونوعية البرامج التي تقدمها وإمكانياتها، حتى يمكن الاستفادة من بعضها في حالة عدم توافر الخبرات والإمكانيات بالمنظمة.

(6) موازنة التدريب :

لابـــد مـــن تخصيص اعتمادات كافية للنشاط التدريبي في المنظمات، إذ أن الاعـــتمادات المالية تعتبر إحدى الركائز الهامة التي يقوم عليها النشاط التدريبي في مخـــتلف المنظمات، ويجب على الرئاسات أن تكون على قناعة تامة بأن الاستثمار المالـــي في هذا المجال له عائده ولنأخذ العبرة من أن الدول المتقدمة تستثمر مبالغ ضـــخمة فـــي مجالات التدريب والتعليم ولهذا تقدمت. وتشتمل الموازنة على إنفاق رأسمالي (في حالة وجود مركز تدريب بالمنظمة) وإنفاق جار (تشغيلي) تدريبي[1]. مـــع حصـــر الموارد المحلية بالمنظمة التي تساهم في تحمل بعض أعباء التدريب، وذلـــك مـــن خلال البحث عن بعض مصادر التمويل البديلة التي تساعد في تمويل خطة التدريب بالمنظمة[2].

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2004، ص 241.

(2) عبدالعزيز عبدالتواب هاشم، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003، 123.

(7) البرامج التدريبية:

يجب تقرير البرامج التدريبية المطلوبة لمواجهة الاحتياجات التدريبية وتحديد أنواعها والمادة العلمية والشق العلمي أو التطبيقي اللازم لكل برنامج على أن يعد هذه البرامج أخصائيون أكفاء لضمان تغطية الاحتياجات التدريبية تغطية علمية سليمة – كما يجب أن تحتفظ إدارات التدريب بمناهج كاملة للأنشطة التدريبية المتعددة اللازمة للمنظمة كما يجب أن تعد هذه البرامج في صورة مفصلة لإمكان استخدامها في التدريب في حالة عدم توفر الوقت مع الاحتفاظ بهذه البرامج جاهزة، وإذا أثبتت الاحتياجات التدريبية أن هناك نوعاً جديداً من التدريب ليس له مناهج معدة من قبل فينبغي على الفور أن تعد المناهج المناسبة مع تقرير الوقت اللازم لتنفيذ كل منهج كي يكون مرشداً للمخططين عند وضع السياسة التدريبية للمنظمة. ويفضل حصر ودراسة البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها سواء على مستوى المنظمة أو مركزياً ويتم الاستفادة منها وتكون ممولة من جهات أخرى وذلك لتحقيق التنسيق بما يضمن عدم التكرار وحسن استخدام الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب.

(8) مساعدات التدريب (وسائل الإيضاح):

تمثل مساعدات التدريب عاملاً معاوناً على انتظام التدريب واستفادة المتدربين منه، والفكرة العامة في استخدام حواسه هي إعطاء المتدرب فرصة استخدام حواسه المتاحة بالكامل (السمع والبصر والوجدان) في استيعاب التدريب مما يساعد المدرب على نقل المعلومات والخبرات إلى المتدربين بسهولة، هذا بالإضافة إلى أن هذه المساعدات تزيد من وضوح الشرح، وتضفي على الموضوعات التدريبية طابعاً مشوقاً مما يساعد على تركيز انتباه المتدربين، مما سبق يتعين علينا أن نخصص مبالغ كافية لمساعدات التدريب في الميزانية كما يجب إنشاء قسم خاص لمساعدات التدريب في كل معهد أو مركز تدريبي، كلما أمكن ذلك وتزويده بفنيين أكفاء مع

تشجيعهم على مداومة الابتكار والتجديد في نوعية هذه المساعدات كي تلبى الغرض المطلوب منها.

(9) نستطيع بعد مناقشة العناصر السابقة أن نضع بعض الاستنتاجات التي تبين لنا أبعاد الخطة التدريبية حتى يمكن بلورتها في النهاية وإخراجها على شكل خطة تطبيقية قابلة للتنفيذ، ونعرض فيما يلي أهم هذه الاستنتاجات:

- عدد المتدربين وعدد الدورات التدريبية في كل نوع من أنواع التدريب وفي كل مستوى (أي حجم العمل التدريبي المطلوب).
- إعداد المدربين اللازمين للقيام بالعمل التدريبي، وأعداد المدربين المتوفرين لدى المنظمة وإمكانياتهم وقدراتهم على تنفيذ حجم العمل التدريبي المطلوب.
- أماكن التدريب والقاعات وغيرها المتوفرة لدى المنظمة ومقارنة ذلك بالأماكن المطلوبة لتنفيذ حجم العمل التدريبي.
- مساعدات التدريب المتوفرة لدى المنظمة.
- إمكانيات وقدرات المنظمة على إعداد المادة العلمية وطباعتها وإخراج النشرات المطلوبة للعمل التدريبي.
- تحديد الوقت المناسب لكل دورة من دورات العمل التدريبي في ضوء توافر الإمكانيات المتاحة داخلياً مع تحديد الدورات التدريبية التي تنفذ خارج نطاق المنظمة (بالاستعانة بمؤسسات التدريب الخارجية).
- تحديد المراجع اللازمة للتدريب وتدعيم المكتبات بها.
- تحديد التدريب الشخصي الموجه من ناحية البحوث الفردية لزيادة كفاءة الأفراد.

- تحديــد التدريــب الذي يتم أثناء العمل وتنظيم البرامج التدريبية لهذا النوع وتحديد المشرفين عليه وكيفية متابعته.
- الاعــتمادات المالــية المخصصــة لتنفــيذ البرامج التدريبية ومدى كفايتها أو قصورها عن الاحتياجات المالية الفعلية.

(10) تحديد الأولويات والاعتبارات المرتبطة بالتدريب:

ويمكن ترجمة هذه المعايير في أولويات واعتبارات هامة يمكن الاسترشاد بها في إعداد الخطط التدريبية كما يلي:

- أن تكون البرامج المقترحة تخدم احتياجات مشروعات خطة التنمية.
- اســتبعاد الــبرامج التي لا تدخل في نطاق مشروعات المنظمة والتي تدخل ضمن نطاق منظمات أخرى... إلخ .
- أن تكــون الــبرامج محددة ولا تتسم بالشمولية والعمومية الشديدة مثل بــرامج: اتخــاذ القــرار، المفاهيم التخطيطية والاقتصادية والتنموية، الإدارة الوسطى.
- إعطــاء وزن نســبى أكبر في توزيع الاعتمادات للبرامج التدريبية في المجــال الفنــي (يقــترح تخصــيص مــا لا يقل عن 50% من هذه الاعتمادات لبرامج التدريب الفني).
- التركيز كلما أمكن ذلك على الاستعانة بالموارد الموجودة بالمنظمة مثل الهيئات والمراكز التدريبية والقاعات والمدربين المحليين بمعنى تشجيع تنفيذ البرامج محلياً والإقلال من البرامج المركزية.

- إعطاء اهتمام أكبر للبرامج غير النمطية (الخاصة) التي تلبى احتياجات محلية تتفق وظروف ومشاكل كل منظمة.
- عدم إغفال التطورات المستقبلية وانعكاسها على التدريب وهذا يعنى تخصيص نسبة أكبر من الاعتمادات المالية لبرامج تغطى احتياجات مستقبلية (من 5 % إلى 15 % مثلاً) والباقي يخصص للاحتياجات الحالية.

(11) ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف للخطة:

في ضوء الاحتياجات التدريبية التي سبق تحديدها وفي ضوء دراسة الإمكانيات والظروف المؤثرة على التدريب بالمنظمة ومع مراعاة الأولويات يتم وضع الأهداف التدريبية للفترة القادمة.

تحديد متطلبات ووسائل تحقيق الأهداف المرتبطة بالخطة:

- تحديد الفئات المستهدفة من التدريب.
- تحديد الأعداد المطلوب تدريبها (من خطة تحديد الاحتياجات).
- تحديد الموضوعات والمجالات التدريبية (أسماء البرامج) مثل برنامج لأخصائي التدريب، الإدارة الوسطى أو تدريب الملاحظين الفنيين.
- تحديد الوسائل والمعينات التدريبية اللازمة من أقلام وأدوات ووسائل عرض مرئية وأفلام وشفافات وأجهزة تليفزيون وفيديو وداتا شو.
- تحديد الاعتمادات اللازمة لتنفيذ الخطة.
- تحديد الإطار الزمني للخطة.
- حساب التكلفة التقديرية للبرنامج.

(12) التصميم المبدئي للبرامج التدريبية:

بعـــد وضع أهداف الخطة يتم ترجمتها في برامج تدريبية والبرنامج التدريبي هـــو بـــيان يعـــد في ضوء الخطة يحدد تفاصيل العمل اللازم للوفاء بحاجة تدريبية محددة مع اقترانه بإطار زمني وتكلفة تقديرية، وفيما يلي الخطوات اللازمة لتصميم برنامج تدريبي:

- اختيار اسم للبرنامج يعكس محتوياته ومجاله والحاجة التدريبية التي يخدمها.
- تحديد الهدف من البرنامج، أي ما الذي نريد أن يكتسبه المشاركون من معارف ومهـــارات وأنمـــاط ســـلوكية، أي أن الهدف هو النتائج النهائية المتوقعة من البرنامج التدريبي:

مثال: فـــي نهايـــة هـــذا البرنامج، يصبح معظم المشاركين قادرين على استخدام الأساليب العلمية لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

- تحديـــد الجمهـــور المســـتهدف الـــذي يخدمه البرنامج على ضوء نظام تحديد الاحتـــياجات التدريبـــية والخطة، بمعنى أن نقول: هذا البرنامج موجه إلى فئة المستفيدين من البرنامج مثل أخصائي التدريب بالمنظمة.
- إعـــداد محـــتوى الـــبرنامج أي الموضوعات الرئيسية والفرعية التي يتناولها البرنامج بما يفيد في تحقيق الهدف منه مع مراعاة:
  - التدرج من السهل إلى الصعب.
  - التوازن بين المادة النظرية والتدريبات العملية.
  - مـــراعاة تحقـــيق مســـتوى مناســـب من المشاركة والتفاعل من جانب المشاركين.
  - الاستفادة من التسهيلات والمعينات التدريبية المتاحة.

- ترجمة المحتوى إلى عدد من الساعات وتوزيع العدد الإجمالي من الساعات على الأيام وتحديد عدد الساعات لليوم الواحد، مع الأخذ في الحسبان فترات الراحة والتوقف والزيارات الميدانية وإجراءات الافتتاح والختام.
- في ضوء الظروف وبعد أخذ رأى المديرين المعنيين والجهات المختصة، يتم تحديد ميعاد عقد البرنامج وأين يعقد ومن الذي يقوم بتنفيذ البرنامج.
- تحديد الأساليب التدريبية على ضوء ظروف كل برنامج من حيث المحتوى والحاجة التدريبية ومستوى المشاركين والتسهيلات والمعينات التدريبية والتعليمية المتوافرة.

الأساليب التدريبية:

تمثل الأساليب التدريبية أحد العناصر الأساسية في العملية التدريبية... لذا يتم تحديد هذه الأساليب في ضوء الأهداف الخاصة بكل برنامج، والأسلوب التدريبي يعبر عن الطريقة التي تستخدم لنقل المعارف والمهارات إلى المتدربين، والأسلوب التدريبي يتفاعل مع غيره من العناصر وأهمها المادة العلمية والمدرب والمتدرب ليكون نسيجاً تدريبياً متكاملاً.

ونحن نركز هنا على الأساليب التدريبية مع ملاحظة أنه لا يوجد أسلوب تدريبي أمثل يصلح لكل المواقف والأفراد والأوقات، ولكن الأسلوب الأمثل يتوقف على عدة عوامل هي التي تحدد الأسلوب الأفضل الملائم لظروف الموقف الذي نحن بصدده وأهم هذه العوامل:

1) **عدد المتدربين:**

بمعنى أن الأساليب التدريبية التي تصلح للتعامل مع الأعداد الصغيرة من المتدربين لا تصلح بالضرورة في حالة الأعداد الكبيرة.

2) **نوع التدريب:**

هل هو تدريب توجيهي للعاملين الجدد أم تنشيطي للعاملين القدامى أو تدريب تخصصي أو لإعداد القيادات.

3) **الفروق الفردية:**

حيث أن الأسلوب التدريبي الأمثل هو الذي يتلاءم مع الفروق الفردية للمتدربين ومن أهم هذه الفروق الخلفية العلمية والعملية للمتدربين.

4) **الوقت المخصص للتدريب:**

حيث أن هناك أساليب تدريبية تحتاج لوقت طويل وأخرى تناسب الفترات الزمنية القصيرة.

5) **المادة العلمية:**

وهذه إحدى المحددات الهامة في اختيار الأسلوب التدريبي بمعنى ما هي أفضل طريقة لتوصيل هذه المادة للمتدربين؟

وضع الخطة ومكوناتها:

يبدأ المخطط في وضع تفاصيل الخطة التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية من جهة وفي ضوء الموقف التدريبي الذي أمكن تحديده من جهة أخرى كما جاء في القسم السابق، وتعد الخطة كتابة بحيث يمكن اعتمادها من الإدارة العليا وإصدار التعليمات التنفيذية اللازمة لتحقيق الخطة، وينقسم تقرير الخطة إلى مجموعة من الأقسام التنظيمية لكي يسهل دراستها واستيعابها

ونعرض فيما يلي مقترحا تفصيلياً لتقرير الخطة يمكن للقارئ أن يطبقه كما هو أو يجرى عليه بعض التعديلات التي قد تتفق مع التعليمات والإجراءات المتبعة في منظمته :

القسم الأول: توجيهات رئيس المنظمة.

1 – مقدمة عن أهمية التدريب:

يتضـــمن هـــذا الجزء موجزاً لأهمية التدريب لتطوير العاملين بالمنظمة حتى ينعكس ذلك على زيادة كفاءة الأداء بها وتطويرها.

2- تحديد مسئوليات التدريب:

أ - مسئولية الرؤساء نحو تدريب مرؤوسيهم:

يتضـــمن هذا الجزء تحديد المسئوليات لمدراء ورؤساء الأقسام المشرفين نحو تدريب مرؤوسيهم ومتابعة أدائهم بعد التدريب.

ب- مسـئولية الإدارات نحـو إتاحـة الفـرص للعـاملين لتأهـيل أنفسهم للترقي وتحمل أعباء ومسئوليات الوظائف الأعلى:

يتحدد في هذا الجزء توجيه الإدارات بتحمل مسئوليات محددة لإتاحة الفرصة أمـــام الموظفيـــن المحتاجين للتدريب، كما يتضمن أيضاً توجيه الموظفين بضرورة السعي للحصول على التدريب اللازم لهم.

3 – الأهداف المطلوب تحقيقها خلال العام التدريبي: تتضمن الأهداف ما يلي:

– عدد المتدربين من كل مستوى.

– نوعية التدريب المزمع تنفيذه.

4 – نقاط الضعف البارزة في أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي :

يتضـــمن استخلاصاً لسلبيات الموظفين التي أبرزتها تقارير الأداء وملاحظات المشرفين أثناء العام الماضي:

– سلبيات الأداء الوظيفي.

– سلبيات سلوك الموظفين.

5 – موضوعات تتطلب عناية خاصة:

ينوه الرئيس في هذا الجزء عن الموضوعات التي يريد تركيز العناية بها لأهميتها الخاصة بالنسبة لسياسة المنظمة واستراتيجيتها:

6 – مستويات محددة مطلوب الوصول إليها:

يتضمن هذا الجزء توجيهات رئيس المنظمة بخصوص مستويات الارتقاء المطلوب الوصول إليها على أن توضع في شكل استراتيجيات عمومية دون تفاصيل ويضم البندين التاليين:

- تحقيق مستوى معين من الإنتاج على آلة معينة.
- رفع مستوى الأداء في موضوع معين إلى مستوى جديد.... إلخ.

القسم الثاني: تنظيم التدريب.

1ـ العوامل التي تؤثر على سياسة وخطة التدريب:

تتلخص العوامل المؤثرة على خطة تدريب العاملين بمنظمة فيما يلي:

- ضرورة وضع البرامج بحيث تفي بالاحتياجات الملموسة التي يظهرها المسح الشامل للاحتياجات.
- ضرورة الرجوع إلى المجموع الكلي لعدد العاملين بالمنظمة عند وضع خطة سليمة "للبرامج التدريبية"
- يستعان في تنفيذ البرامج بالخبرات والكفايات المتوفرة في المنظمة ممن اكتسبوا الخبرات والمهارات في مجالات العمل المختلفة.
- يستعان بأجهزة التدريب المركزية ... أو الخارجية في مواجهة الاحتياجات التدريبية التي لا تفي بها الإمكانيات الحالية للمنظمة.

2- تنظيم العام التدريبي:

أ- بداية العام التدريبي:

من الضروري أن يبدأ العام التدريبي مع السنة المالية للمنظمة وينتهي مع نهايتها حتى يمكن إدراج المبالغ اللازمة لتنفيذ الخطة التدريبية في الميزانية أثناء إعدادها، شأنها في ذلك شأن بقية أنشطة المنظمة، ولذلك فإن العام التدريبي يمكن أن يبدأ في أول يوليو وينتهي في نهاية شهر يونية من العام التالي، أو يبدأ من أول يناير وينتهي في نهاية ديسمبر من نفس العام حسب السنة المالية لكل منظمة.

ب- فترات العام التدريبي: ينقسم العام التدريبي إلى فترتين أساسيتين هما:

(1) الفترة التحضيرية:

يتم خلال هذه الفترة التحضير للنشاط التدريبي وإعداد أماكن التدريب، وتجهيز البرامج التدريبية ووسائل الإيضاح وتنظيم النواحي الإدارية اللازمة لخدمة النشاط التدريبي.

(2) الفترة التدريبية:

يتم خلال هذه الفترة تنفيذ البرامج التدريبية المدرجة في الخطة سواء كان التدريب داخلياً بالمنظمة أو خارجها، ونقصد بذلك البرامج التي تتعاقد عليها المنظمة مع بيوت الخبرة الخارجية ويتم تنفيذها لأفراد المنظمة فقط، أما البرامج العامة التي تنفذها لأفراد المنظمة بعدد محدود من أفرادها، فإن مواعيد تنفيذها يتحدد بواسطة بيوت الخبرة ذاتها، وغالباً ما ترتب المنظمة خطتها الخاصة بتدريب أفرادها في مثل هذه البرامج بناء على خطط بيوت الخبرة التي تختارها المنظمة.

3- البرامج التدريبية المطلوب تنفيذها والمناهج الخاصة بها :

أ – مواصفات البرامج:

توصف البرامج التدريبية اللازمة لتغطية الاحتياجات توصيفاً كاملاً، وقابلاً للتنفيذ بحيث تتضمن المواصفات الجوانب التالية:

(1) **المواصفات العامة: وتشمل ما يلي:**

- الهدف من البرنامج.
- الشروط المطلوبة لمنتسبي البرنامج.
- عدد المنتسبين للدورة الواحدة (الحد الأقصى).
- عدد دورات البرنامج (عدد مرات انعقاده خلال العام).

(2) **المنهج الدراسي: ويشمل ما يلي:**

- الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج.
- أسلوب التدريب الواجب اتباعه.
- الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ البرنامج.
- مواعيد بدء وانتهاء اليوم التدريبي.
- توزيع ساعات البرنامج بين الموضوعات وأساليب التدريب.
- تحديد ساعات المحاضرات النظرية لكل موضوع.
- تحديد ساعات التطبيق العملي لكل موضوع.
- تحديد ساعات دراسة الحالات... إلخ.

ب- توزيع المتدربين على البرامج التدريبية:

يقوم المخطط بتوزيع المتدربين المطلوب تدريبهم من الإدارات ضمن خطة العام التدريبي على البرامج التدريبية المختلفة بحيث يراعى الجوانب التالية:

(1) **أولوية الاحتياجات التدريبية للأفراد:**

يوزع الأفراد على البرامج التدريبية بمقدار حاجتهم الملحة للتدريب بحيث تعطى الأولوية بالتدرج التالي:

- الموظفين الجدد.
- الموظفين الذين ثبت وجود قصور كبير في أدائهم.

- الموظفين الذين تقرر ترقيتهم إلى درجات أعلى.
- وأخـــيراً الموظفيـــن المطلـــوب تأهيلهم لشغل مناصب أخرى بالنقل أو الترقية في المستقبل، وهؤلاء تضعهم في أولوية متأخرة بحيث إذا نفـــذت الموارد التدريبية قبل تدريبهم يراعى منحهم أولوية في خطة العام التالي.

(2) أولوية احتياجات الإدارات لموظفيها:

تعطى الأولوية باستمرار لأداء العمل اليومي للإدارات ولهذا لا يجوز سحب أي موظف من إدارته للتدريب إلا إذا كان في استطاعة الإدارة أداء مهامها بانتظام أثـــناء فـــترة غـــيابه فـــي التدريب، أي أن الإدارة تستطيع توفير بديل للقيام بمهام الموظف الموفد للتدريب خلال فترة تدريبه.

(3) اتفاق موعد البرنامج مع شروط الإدارات:

تفضـــل بعـــض الإدارات مواعـــيد خاصـــة لإيفاد موظفيها للتدريب الداخلي أو الخارجـــي إذ يكـــون مـــن السهل على الإدارة الاستغناء عن بعض موظفيها في فترات معينة من السنة حيث يكون العمل المطلوب منها أقل ما يمكن، مثلاً تستطيع إدارة شـــئون الموظفيـــن الاســـتغناء عـــن الموظفين المخصصين لإعداد إجازات الموظفيـــن فـــي أي فترة من السنة فيما عدا شهر مايو ويونية ويولية وهي الشهور التي يعد فيها هؤلاء الموظفون خطة الإجازات السنوية لمنتسبي المنظمة.

4- اللوحة التدريبية:

تمـــثل اللوحة التدريبية المخرج النهائي للخطة الزمنية للعام التدريبي، إذ أنها تحمل البرامج التدريبية وفترة تنفيذ كل برنامج ومواعيد البدء والانتهاء له وتصميم اللوحة على شكل رسم بياني لهذه البرامج.

القسم الثالث: الجوانب المالية والإدارية للخطة التدريبية.

تحتاج خطة التدريب إلى ميزانية وتخصيصات مالية لتنفيذها، شأنها في ذلك شأن بقية الأنشطة الأخرى، وتعد ميزانية التدريب على أساس تكلفة كل برنامج على حدة، ويختلف حساب تكلفة البرامج الداخلية عن البرامج التي تعقد في خارج المنشأة، فإن الأخيرة تقدر ميزانيتها على أساس متوسط العروض التي قدمت للمنظمة في العام الماضي من مؤسسات التدريب الخارجية، مع الأخذ في الاعتبار الزيادات التي قد تطرأ في التكاليف نتيجة ارتفاع الأسعار والتضخم الذي يحدث من عام لآخر.

أما البرامج الداخلية فإنها تحسب على أساس تجميع بنود التكلفة المتعلقة بتنفيذ البرامج مع تقدير متوسط التكلفة لكل بند على أساس العام السابق مضافاً إليها زيادة متوقعة في حدود 10% (متروكة لتقدير المخطط وظروف البيئة).

والنوع الثالث من التكاليف، هو تكلفة مشاركة المنظمة بعدد من أفرادها في البرامج التي تعقدها مؤسسات التدريب الخارجية داخل وخارج دولة المنظمة، فإنها تحسب على أساس عدد الأفراد المشاركين في كل دورة، وقيمة الاشتراك في الدورة التدريبية وتكاليف الإقامة والسفر وبدل الانتقال، وتؤخذ هذه البنود من واقع الخطط التدريبية التي ترسلها مؤسسات التدريب عادة إلى إدارة التدريب خلال فترة إعداد الخطة.

يبقى بعد ذلك أن نحسب التكاليف غير المباشرة من واقع تقدير احتياجات إدارة التدريب من البنود التي لا يمكن تحميلها على برنامج محدد بذاته والتي تتوقعها إدارة التدريب خلال العام التدريبي الجديد، والخاصة بصيانة وتطوير المباني والآلات والمعدات. وسوف نتناول هذه الجوانب المالية والإدارية في الفصل السابع من هذا الكتاب.

ثالثا: نظام إدارة وتنفيذ العملية التدريبية:

إن مرحلة تنفيذ التدريب هي ترجمة لأنشطة الخطة السابق إعدادها إلى واقع عملي وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخطة حيث أن أي تخطـيط مهما بلغ من دقة وإتقان لن يكون مؤثراً إلا إذا اقترن بأسلوب تنفيذ ناجح يؤدى إلى الوصول بالتدريب إلى أهدافه.

1 – نظام تنفيذ وإدارة التدريب :

نظام تنفيذ وإدارة التدريب هو أحد النظم الفرعية لنظام التدريب ويشتمل على مجموعــة مــن المكونات أو الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها تحت قيود وضوابط معينة بحيث يؤدى في النهاية إلى تحقيق أهداف الخطة التدريبية. ويلزم لضمان هذا النظام وجود لائحة للتدريب توضح مجموعة الإجراءات التي تتخذ بمعرفة القائمين بالتدريــب بالمــنظمة للسير وفقاً للمخطط من أنشطة وميزانية سبق تقديرها بهدف الوصــول إلــى الأهداف التدريبية المحددة لكل برنامج ومن ثم الوصول إلى هدف الخطة التدريبية بصفة عامة.

تتضمن عمليات تنفيذ وإدارة البرامج التدريبية مجموعة متشابكة ومتداخلة من الإجراءات التي توضح كيفية تنفيذ مجموعة الأنشطة التي سبق وضعها أثناء إعداد خطة التدريب وتتم على ثلاث مراحل متكاملة:

- الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ.
- الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي.
- التسجيل النهائي "إعداد التقرير النهائي".

2 – الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ:

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة الإجراءات الآتية:

أ) ترشيح المتدربين:

يــتم ترشيح المتدربين بناء على ما سبق تحديده من احتياجات تدريبية كماً ونوعــاً ولإتمــام عملــية الترشيح يقوم مسئول التدريب بتحديد الجهات (الإدارات أو الوحدات) التي تحتاج لتدريب بعض موظفيها ثم مخاطبة هذه الجهات لإرسال من يقــع علــيهم الاختــيار لحضــور الــبرنامج التدريبي خلال فترة زمنية معينة مع الاسترشاد ببعض المعايير منها: متطلبات الوظيفة – خلفية الموظف العملية والعلمية – مساره الوظيفي.

ب) اختيار المدربين:

يــتم اختــيار المدرب لكل موضوع سواء من العاملين بالمنظمة أو المدربين الأكاديميين طبقاً لظروف كل برنامج، هذا بالإضافة إلى مراعاة مجموعة من المعايير عند الاختيار منها، مؤهلات المدرب وخلفيته العلمية والعملية – خبرته السابقة.

ج) تحديد واختيار أماكن ومراكز التدريب:

يتم تحديد واختيار أماكن التدريب في داخل المنظمة وكذلك المعاهد ومراكز التدريب التي سيتم الاستعانة بها مركزياً.

د) تجهيز نموذج برنامج تدريبي:

يقــوم مســئول التدريــب بإعداد قائمة بالموضوعات الرئيسية المقترح تغطيــتها في البرنامج التدريبي مع تحديد الوقت المخصص للبرنامج ككل ويلي ذلك التعاون مع المدرب أو هيئة المدربين المسئولين عن تنفيذ البرنامج التدريبي لوضــع الأســلوب أو الأساليب التدريبية الملائمة لكل موضوع مع تحديد الوقت والمعيــنات التدريبية الملائمة لكل عنصر من عناصر هذه الموضوعات، وذلك

بهـــدف التأكد من أن كل مدرب على دراية كاملة بالموضوع الذي سيقوم بتناوله وربطه بباقي موضوعات البرنامج.

هـ) اتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد البرنامج التدريبي:

يقــوم مسئول التدريب باتخاذ جميع الإجراءات المالية والإدارية اللازمة لعقد البرنامج التدريبي من اعتماد واستخراج السلف المؤقتة للصرف منها على الأنشطة اليومـــية وإخطـــار المدربين والمتدربين بموعد تنفيذ البرنامج ثم توزيع مسئوليات ومهام العمل على القائمين بالتنفيذ.

و) تجهيز المواد العلمية اللازمة:

يـــتم تجهيز وإعداد المواد العلمية والحالات العملية والتمرينات والنماذج التي ســـتوزع علـــى المتدربين ثم طباعتها بأعداد تكفي عددهم مع إضافة جزء احتياطي ويتم ترتيبها حسب الجلسات التدريبية.

ز) تجهيز المكان المخصص للتدريب:

يجب أن يتم تجهيز مكان التدريب وذلك ضمانا لراحة المتدربين وتهيئة المناخ النفسي والعلمي الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التدريب.

ح) إعداد وتجهيز المعينات التدريبية (المساعدات السمعية والبصرية).

المعيـــنات التدريبـــية هي عبارة عن مجموعة الأدوات والمعدات التي تساعد على تيسير عملية انتقال المعلومات والخبرات من المدرب إلى المتدرب، وحيث أن المهـــارات والمعارف والاتجاهات تنتقل من المدرب إلى المتدرب عن طريق حاسة أو أكـــثر من حواس الإنسان الخمس (السمع – البصر – اللمس – التذوق – الشم) فإن استخدام أكثر من حاسة من هذه الحواس يؤدى إلى زيادة الاستفادة من التدريب أكـــثر من استخدام حاسة واحدة، وهذا هو الغرض الأساسي من استخدام المعينات

التدريبية، كذلك أثبتت البحوث أن أهم الحواس وأكثرها فاعلية كطريق مباشر للذهن هـــي البصـــر، فالناس يتعلمون بسرعة أكثر ووضوح أعمق بالبصر أكثر من أي حاسة أخرى.

ط) وضع الإطار العام للبرنامج وإعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي:

يقـــوم مســـئول تنفيذ البرنامج بإعداد الإطار العام للبرنامج والجدول الزمني لتنفـــيذ التدريـــب ثـــم كتابـــته على لوحة كبيرة توضح مواعيد الجلسات ومواعيد الاستراحات وموضوع كل فترة تدريبية ويتم وضع هذه اللوحة في مكان ظاهر أمام المشـــاركين، هـــذا بالإضافة إلى إعداد الإطار العام للبرنامج تمهيداً لتوزيعه على المتدربين.

ى) تجهيز مقاييس وأدوات:

على مسئول التدريب التأكد من تجهيز النماذج التي ستستخدم في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج وطبعها بأعداد تكفي، وترتيبها حسب الحاجة إليها.

ك) ترتيبات النقل والإعاشة والإقامة:

في حالة الدورات المقيمة يجب أن يخصص شخص تكون مسئوليته مراجعة جمـــيع الترتيـــبات الخاصة بإقامة وإعاشة المتدربين والتأكد من أن ترتيبات الإقامة معدة الإعداد الجيد، ومزودة بكل ما يحتاج إليه المتدربون مع توفير وسائل الانتقال اللازمـــة التـــي ستقوم بنقل المتدربين من مكان التدريب إلى أماكن أخرى لغرض الزيارات الميدانية أو التدريب العملي.

ل) القواعد المنظمة للنواحي المالية والإدارية:

يتم تجهيز اللائحة الخاصة بالقواعد المالية والإدارية لبرنامج المنحة الإجمالية للتدريـــب مـــع الـــنماذج المالية اللازمة للصرف، ويمكن تلخيص جميع الخطوات

السابقة في نموذج لمراجعة التجهيزات والتسهيلات الإدارية المرتبطة بالتدريب والعمل على استكمالها إن أمكن لتوفير الظروف الملائمة للمتدربين والعمل على نجاح البرنامج التدريبي.

3) الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي:

ويمكن تقسيم هذه الإجراءات إلى ما يلي:

- إجراءات فنية وإدارية تتخذ لمرة واحدة.
- إجراءات فنية وإدارية تتسم بالتكرار اليومي.
- تطبيق أدوات وأساليب المتابعة والتقييم.

أ) الإجراءات الفنية والإدارية التي تتخذ لمرة واحدة:

(1) استقبال المتدربين وتسجيلهم:

هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرامج وينبغي أن يتم الترحيب بالمتدربين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة طيبة عن المناخ التدريبي، ثم يقوم مسئول تنفيذ البرنامج بتوزيع استمارات تسجيل المتدرب لاستيفائها.

(2) افتتاح البرنامج والتعارف:

الترحيب بالمتدربين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتدريب التي يسير عليها العمل منذ البداية، بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للاستفادة منها، حيث تتضمن ما يلي:

- تقديم أعضاء فريق التدريب ومسئوليات كل شخص.
- تقديم المتدربين لأنفسهم.
- تعريفهم بأساليب التقييم التي سوف تستخدم.
- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ التدريب.

(3) **المدربون** :

استقبال المدربين والترحيب بهم ثم تقديمهم إلى المتدربين مع إعطائهم فكرة مختصرة عن تخصص كل مدرب وموضوع التدريب المخصص له، ثم التأكد من أن كل مدرب يتم الاستعانة به لأول مرة قام باستيفاء النموذج الخاص بتسجيل بيانات مدرب.

ب) الإجراءات الفنية والإدارية التي تتسم بالتكرار اليومي:

(1) التأكد من أن حجرات التدريب معدة الإعداد الجيد الذي يتناسب وكل جلسة تدريبية.
(2) التأكد من النظافة اليومية لقاعات التدريب والتهوية اللازمة.
(3) تشغيل وصيانة المعينات التدريبية المتاحة.
(4) توزيع المواد العلمية على المتدربين.
(5) متابعة الانتظام اليومي للمحاضرين مع التأكد من إخطارهم عن كل جلسة تدريبية وتحديد البديل في حالة الاعتذار مع توفير ما يلزم من وسائل مواصلات وإقامة.
(6) اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة انتقال المتدربين إلى العمل الميداني أو زيارة أحد المواقع.
(7) حل المشكلات الطارئة التي تعترض سير العملية التدريبية بقدر الإمكان.

ج) تطبيق أدوات وأساليب المتابعة والتقييم :

ويلزم لضمان التحكم في النظام أن يتم من خلال مجموعة من الضوابط والقيود التي تضمن التنفيذ الجيد، وتتمثل في نظام متابعة وتقييم التدريب أثناء التنفيذ وبعده مباشرة ويتم تطبيقه في هذه المرحلة حيث يهدف إلى التأكد أن الإجراءات التي تتخذ أثناء التنفيذ تسير وفقاً للمخطط من أنشطة وأهداف عامة مطلوب الوصول إليها.

وفيما يلي عرض موجز لهذه الأدوات:

- متابعة وتقييم المتدربين أثناء كل جلسة تدريبية.
- متابعة وتقييم المتدربين عند انتهاء البرنامج التدريبي.
- التقييم اليومي للمدربين وعند نهاية البرنامج.
- تقييم البرنامج التدريبي ومدى ملاءمته لنوعية المتدربين.

هـذا بالإضافة إلى تنظيم لقاء في نهاية كل يوم مع القائمين بالعملية التدريبية لمناقشة سلبيات وإيجابيات اليوم ومراجعة أنشطة اليوم التالي.

4- إعداد التقرير النهائي للدورة:

فـي نهايـة كـل دورة تدريبية يقوم مسئول التدريب بإعداد تقرير عن تنفيذ الـدورة حيـث يعتـبر بمثابة توثيق لما تم في الدورة التدريبية ويستخدم في إعداد التقرير ربع السنوي الذي يتم عرضه على مجلس إدارة المركز لاعتماده.

رابعا: متابعة وتقييم التدريب:

سـبق أن أوضـحنا أن نظام التدريب يعنى وجود دورة متكاملة تشتمل على تحديـد الاحتياجات التدريبية، ووضع الخطة وتصميم البرامج ثم تنفيذ ومتابعة التدريب وتكتمل الدورة بتقييم العملية التدريبية كنظام تحقيق نتائج مرغوبة ومحددة سلفاً.

1 – نظام متابعة وتقييم التدريب:

على ضوء مخرجات الأنظمة السابقة يتم جمع بيانات من خلال مجموعة من الأدوات التـي تسـاعد الإدارة في متابعة الأنشطة ورصد النتائج تمهيداً لتقييم هذه الأنشـطة للتعرف على مدى إنجاز الأهداف أي قياس نتائج الأداء التدريبي الفعلي بـالأهداف والأنشـطة المخططـة ومن خلال عملية التغذية العكسية يمكن إدخال الـتعديلات اللازمـة للحصول على مستوى المخرجات المطلوبة ولتحقيق هذا يلزم وجود نظام لمتابعة وتقييم العملية التدريبية.

أ) تعريف وأهداف المتابعة والتقييم:

(1) متابعة العملية التدريبية:

هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعة والوقت والميزانية المخصصين من أجلها بغرض:

- التدخل الفوري للمعاونة وإزالة أي معوقات قد تعترض سيرها.
- التدخل للتعديل أو التطوير وفقاً لمتطلبات الظروف الطارئة.

(2) تقييم العملية التدريبية:

هي عملية قياس كفاءة وفعالية العمل التدريبي وما تم تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخططاً بغرض:

- تحديد الثغرات التي حدثت في الأداء والعمل على تفاديها مستقبلاً حتى يمكن للخطة أن تكون أكثر فعالية في المرات القادمة.
- التعرف على مقدار ما تم إنجازه من أنشطة الخطة وما تم تحقيقه من أهدافها.
- قياس مدى صلاحية البرامج التدريبية من حيث محتواها والأساليب التدريبية التي استخدمت.
- قياس كفاءة الأفراد الذين تم تدريبهم (السلوك المرغوب).
- مقارنة تكلفة التدريب بالفوائد المترتبة عليه.

فإذا كان التقييم ينصب على مدى تحقيق الهدف من التدريب والمتابعة تنصب على مدى كفاءة تنفيذ الأنشطة التي وضعت لتحقيق هذا الهدف فنجد أن عملية المتابعة ترتبط بعملية التقييم حيث تستخدم نتائج المتابعة لتوجيه الأنشطة التدريبية بما يخدم تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية:

(3) مستويات / مجالات المتابعة والتقييم:

- **ردود الأفعال:** ويعني ذلك التعرف على انطباعات وآراء المتدربين حول البرنامج التدريبي وهذا أسهل مستوى في القياس.

- **الــتعلم:** وذلــك لقياس مدى ما حصل عليه الفرد من معارف ومهارات من التدريب.
- **الســلوك الوظيفي:** وذلك بالتعرف على مدى انعكاس ما حصل عليه الفرد من معارف واتجاهات على أدائه وسلوكه الوظيفي.
- **الســلوك التنظيمــي:** وهذا مستوى متقدم يختص بقياس أثر التدريب على سلوك الجماعات والوحدات التنظيمية داخل الهيئة أو المؤسسة.

النــتائج: (معــدلات أداء المــنظمة/ الهيئة) وهذا أرقى وأصعب مستوى في التقيــيم ويهــتم بأثر التدريب على الأداء التنظيمي من خلال قياس النتائج الملموسة مثل ارتفاع مستويات الأداء الكمية وانخفاض معدل دوران العمل وانخفاض معدلات الأعطال وقلة شكاوى الجمهور ... إلخ.

(4) مراحل تطبيق المتابعة والتقييم:

يقتضــي الأســلوب العلمــي لمتابعة وتقييم نظام التدريب أن تؤخذ عملية المتابعة والتقييم في الاعتبار عند تحديد الاحتياجات ووضع الخطة التدريبية حتى انــتهاء مــرحلة التنفيذ بهدف التعرف على ثغرات الأداء والعمل على تلافيها أو تعديلهــا لضــمان سير العملية التدريبية على الوجه الأكمل ثم إجراء التعديلات اللازمة مستقبلاً.

ولكــن الحكــم الحقيقــي على مدى نجاح نظام التدريب يتضح من خلال قدرة المــتدرب علــى أداء المهام والمسئوليات المكلف بها بعد انتهاء التدريب وعودته إلى ممارســة عملــه، ومن هنا تظهر الحاجة إلى وجود نظام لتقييم فعالية التدريب والأثر الــذي تركه في تغيير السلوك الوظيفي والتنظيمي للمتدرب من خلال متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى أعمالهم، وهو من أصعب مستويات التقييم، وسوف يركز هذا المرجع على عملية متابعة وتقييم نظام التدريب قبل وأثناء وفي نهاية البرنامج التدريبي.

5) عناصر المتابعة والتقييم:

يعتمد نظام التدريب أساساً على تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي البرنامج التدريبي والمتدرب والمدرب.

- البرامج التدريبية بما تحتويه من أهداف مخططة ومواد علمية مصممة في شكل برنامج تدريبي يستخدم الأساليب والمعينات التدريبية المناسبة.
- المتدرب وما يتوافر فيه من شروط خاصة لالتحاقه بالتدريب، وخلفيته العلمية والعملية
- المدرب وما يتوافر فيه من كفاءة ومهارة وقدرة على تعليم الكبار.
- ويمكن تحديد المجالات الأساسية التي يتم متابعتها وتقييمها بجانب الطرق والأساليب المعدة لذلك مع ملاحظة أنه من الصعب الفصل التام بين هذه المجالات واعتبار كل منها مكوناً مستقلا يتم متابعته وتقييمه على حدة ولكن تتأثر كل جزئية بباقي الأجزاء وتتفاعل فيما بينها.

2) الإجـــراءات:

أ) إجراءات متابعة وتقييم البرنامج التدريبي:

(1) متابعة الأنشطة التدريبية قبل التنفيذ:

تهدف هذه المرحلة إلى متابعة وتقييم ما تم تنفيذه من أنشطة ثم مقارنتها بتلك الأنشطة المخططة بهدف اكتشاف أي ثغرات لتعديلها قبل التنفيذ مما يساعد على تحقيق العملية التدريبية لأهدافها، ويتم متابعة وتقييم الأنشطة التدريبية الآتية:

- الاحتياجات التدريبية.
- البرامج التدريبية

(أ) الاحتياجات التدريبية:

إن التحديد الدقيق والسليم للاحتياجات التدريبية يعتبر العنصر الرئيسي في تحسين وزيادة فعالية العملية التدريبية وينبغي أن تحدد هذه الاحتياجات بكل وضوح ودقة كشرط لإجراء عملية التقييم والمتابعة، حيث يتم تقييم نتائج التدريب على أساس مدى تلبيته وتغطيته لهذه الاحتياجات ومن ثم فإن متابعة وتقييم الاحتياجات التدريبية قبل بدء تنفيذ التدريب يعتبر ضرورة لا غنى عنها حتى يمكن اكتشاف أي ثغرات بها والعمل على تعديلها قبل البدء في تنفيذ الخطوات التالية من إعداد المحتوى العلمي وتصميم المناهج... إلخ، لذا تتضمن متابعة وتقييم الاحتياجات التدريبية الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تمت عملية حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية طبقاً للمخطط لها من حيث الوقت والأسلوب؟
- هل تم استخدام الأساليب العلمية الملائمة لتحديد الاحتياجات وهل يتم تطبيق هذه الأساليب بطريقة صحيحة؟

وتستخدم الطرق والأساليب التالية لمتابعة وتقييم الاحتياجات التدريبية:

- تقارير إنجازات المنظمة للتعرف على توقيتات حصر الاحتياجات التدريبية والقائمين بها للتأكد من أن بيانات الاحتياجات تعكس الوضع الحالي.
- المقابلات الشخصية مع المسئولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية للتعرف على الأساليب التي تم استخدامها ومدى جودة التنفيذ الفعلي لهذه الأساليب.
- البرامج التدريبية: تهدف هذه المرحلة إلى تحديد نواحي القصور في تصميم المحتويات التدريبية والأساليب التدريبية قبل بدء التنفيذ بالشكل الذي يمكن من إجراء التعديل المطلوب والتطوير سواء في المادة العلمية أو أساليب التدريب والمعينات التدريبية.

- هـل تعكـس الأهـداف التدريبية احتياجات المتدربين الفعلية التي سبق تحديدها؟
- مـدى مناسـبة المحـتوى العلمي لأهداف البرنامج التدريبي والتسلسل المنطقي لموضوعاته
- مدى ملاءمة عدد الساعات المخصصة للبرنامج ككل ولكل جزء منه في ضوء أهداف البرنامج وأهداف كل جلسة تدريبية.
- مـدى ملاءمـة الأسـاليب التدريبية للمحتوى العلمي ونوعية المتدربين وخلفيتهم العلمية

(ب) وتستخدم الطرق والأساليب التالية لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية:

- اسـتطلاع آراء المتدربين حول المحتوى والأساليب التدريبية قبل التنفيذ مباشرة (استمارات حصر توقعات المشاركين).
- دراسـة تقارير التقييم المتعلقة بالمحتوى والأساليب التدريبية كما شملتها البرامج السابق تنفيذها بهدف دعم مؤشرات النجاح والتغلب على ثغرات الأداء ونقاط الضعف.

(2) متابعة وتقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ:

تهـدف مرحلة متابعة وتقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ إلى التأكد من أن كـل جلسـة تدريبية تسير وفقاً للمخطط من أسلوب وتوقيتات محددة وأيضاً متابعة وتقييم كل جلسة تدريبية ومحتواها العلمي من حيث تصميمه وتنظـيمه مـع إجـراء التعديلات الضرورية إذا لزم الأمر لضمان سير العملية التدريبية على الوجه الأكمل حيث يتم متابعة وتقييم ما يلي:

(أ) **أهـداف الـبرنامج:** للـتأكد من أن جلسات التدريب تتم حسب الأهداف المقـررة لكـل فـترة وأن الأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق تلك الأهـداف، وإذا اتضـح أن هـناك خلـلاً يتم إجراء التعديلات بالسرعة المناسبة.

(ب) تصميم وتنظيم البرنامج التدريبي وتتابع المحتوى والوقت المخصص لكل فترة تدريبية بهدف تقييم كل جلسة تدريبية من عدة جوانب تشمل ما يلي:

- مدى اتساق موضوع الجلسة مع الأهداف المحددة لها والاحتياجات التدريبية.
- تسلسل الموضوعات وتكامل محتوياتها ودرجة شمولها وتفصيلها.
- مدى ملاءمة الوقت المحدد لكل جلسة مع محتواها العلمي وأهدافها المحددة.

(ج) الأساليب والمعينات التدريبية: تهدف متابعة وتصميم الأساليب والمعينات التدريبية إلى التعرف على:

- مدى نجاح الأساليب المستخدمة في جذب اهتمام وانتباه المتدربين ومدى تفاعلهم معها وملاءمتها لموضوعات الجلسة؟
- مدى ملاءمة المعينات التدريبية المستخدمة للمحتوى العلمي ومدى كفايتها لاحتياجات الفترة التدريبية؟
- درجة كفاءة المعينات التدريبية في تحقيق أغراض استخدامها؟

(د) وتستخدم الطرق والأساليب التالية لمتابعة وتقييم البرنامج التدريبي:

- قوائم الملاحظة التي تستوفي بمعرفة المسئول عن الدورة.
- آراء المدربين الذين يقومون باستخدام الأساليب والمعينات.

(هـ) ويتم استخدام بيانات المتابعة والتقييم أثناء التنفيذ لتحقيق الأهداف التالية:

- إجراء التعديلات الممكنة أثناء التنفيذ لضمان سير العملية التدريبية في الطريق الصحيح.

- التعرف على مؤشرات نجاح كل فترة تدريبية للبرنامج ونقاط الضعف التي من الصعب تعديلها أثناء التنفيذ والعمل على تطويرها لضمان نجاح البرنامج مستقبلاً.

(3) **متابعة وتقييم بعد التنفيذ مباشرة:**

تهدف هذه المرحلة إلى قياس ما حققه البرنامج التدريبي ككل من تلبية للاحتياجات التدريبية المصمم والمخطط من أجلها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف خطة التدريب حيث يتم تقييم العناصر السابق ذكرها في متابعة وتقييم البرنامج أثناء التنفيذ مرة أخرى والعمل على تطوير عمليات تنفيذ البرامج في المستقبل وتشمل عمليات المتابعة والتقييم ما يلي:

(أ) **أهداف البرنامج وتصميم المحتوى العلمي والوقت المخصص له بهدف التعرف على:**

- مدى ملاءمة الأهداف المحددة للبرنامج لاحتياجات المتدربين الفعلية.
- اكتشاف نواحي التعديلات الجوهرية للمواد العلمية لتتناسب مع الأهداف والاحتياجات التدريبية.
- تسلسل الموضوعات ومدى ملاءمتها لإمكانيات المتدرب والعمل على تحسين الترتيب في المستقبل.
- الوقت المخصص للبرنامج وميعاد تنفيذه ومدى ملاءمته للمتدربين.

(ب) **الأساليب والمعينات التدريبية:**

تهدف متابعة وتقييم الأساليب والمعينات التدريبية إلى التعرف على:

- تقييم الأساليب التدريبية ومدى ملاءمتها للمادة العلمية ومستوى الدارسين للعمل على تطويرها أو استحداث أساليب أخرى.

- مدى استخدام المعينات التدريبية ومساهمتها في توصيل المادة العلمية وأيضاً كفايتها.

ج) وتستخدم الطرق والأساليب التالية:

- استمارة رد فعل المتدرب إزاء البرنامج التدريبي (تقييم نهائي) للتعرف على آرائه وملاحظاته نحو تطويره مستقبلاً، ويمكن ملاحظة أن رد فعل المتدرب يستخدم لتقييم البرنامج التدريبي والمدرب الذي ساهم في توصيل المادة التدريبية ولكنها ليست وسيلة لتقييم المتدرب.
- جلسات المناقشة التي تتم بين مسئول البرنامج والمتدربين في نهاية البرنامج لتحديد نواحي الضعف والقوة.
- آراء المدربين الذين قاموا باستخدام المنهج التدريبي والأساليب والمعينات التدريبية نحو تطويره مستقبلاً.

ب) إجراءات متابعة وتقييم المتدرب:

انطلاقاً من أن التدريب يساهم في تطوير وتعديل السلوك المهني والوظيفي للموظف إلى الأفضل فإن المتدرب هو المحور الأساسي لنظام متابعة وتقييم التدريب، حيث أن هذا النظام سيتضمن متابعة وتقييم المتدرب قبل وأثناء وبعد انتهاء تنفيذ البرنامج بهدف التعرف على مدى التقدم الذي يحرزه المتدرب أولاً بأول في معلوماته ومهاراته وسلوكياته.

1) متابعة وتقييم المتدرب قبل تنفيذ التدريب:

تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على نواحي القصور لدى المتدرب في المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب تطويرها أو تعديلها حيث يتم تقييم ثلاثة جوانب:

- السلوك المهني للمتدرب، من حيث ولائه لعمله وإيمانه بالمنظمة التي يعمل بها، وتعاونه مع زملائه ورؤسائه.
- المعلومــات والخبرات الموجودة لديه قبل التدريب، من حيث إلمامه بلوائح ونظــم وقوانيــن المنظمة التي يعمل بها، وتتم متابعة وتقييم هذه الجوانب على مرحلتين:

المرحلة الأولى: (قــبل تنفــيذ التدريــب بفترة وأثناء أداء المتدرب لعمله) ويطلــق علــى هــذه المــرحلة مــرحلة حصر وتحديد الاحتــياجات التدريبيــة وهو جزء منفصل سبق معالجته خلال هذا الدليل.

المرحلة الثانية: قبل التدريب وتكون مباشرة في اليوم الأول للتدريب حيث يــتم تقييم للنواحي السلوكية للمتدرب بصفة عامة بجانب تقييم للجوانب السابق ذكرها. بهدف تحديد مستوى التعلم لدى المتدرب.

ولمتابعة وتقييم المتدرب قبل التنفيذ مباشرة يمكن استخدام الطرق التالية:

إعطاء المتدرب مجموعة من التمارين والاختبارات التي تكشف عن المعلومات التــي يحوزها ويمكن أيضاً تطبيق نفس الاختبارات والتمارين في نهاية البرنامج ليحدد مدى التقدم أو التغيير الذي حدث في المعلومات والمهارات لدى المتدرب.

(2) متابعة وتقييم المتدرب أثناء تنفيذ البرنامج:

تهدف متابعة وتقييم المتدرب أثناء التنفيذ إلى التعرف على التغير الذي يطرأ علــى سلوكياته بصفة عامة والمعلومات التي يحصل عليها أولاً بأول في نهاية كل جلسة تدريبية ويتم متابعة وتقييم كل من:

(أ) متابعة وتقييم سلوك واتجاهات المتدرب:

يتم من خلال متابعة وتقييم سلوك المتدرب التعرف على بعض نواحي القصور في أداء وسلوكيات بعض المتدربين الأمر الذي يستوجب تدخل المدرب أو المسئول عن تنفيذ البرنامج بهدف تصحيح أدائهم أو تصرفاتهم وتلافي نواحي الضعف والقصور أولاً بأول حيث يتم متابعة وتقييم النواحي الآتية:

- مدى انتظامه في البرنامج.
- مقدار الجهد المبذول والقدرة على التحصيل.
- مدى الاهتمام بالتدريب والإقبال عليه.
- مدى مشاركته خلال تنفيذ البرنامج وتعاونه مع زملائه.
- مدى انتباه وتفاعل المتدرب مع المدرب من ناحية ومع موضوع الدرس من ناحية أخرى، ويتم استخدام قوائم الملاحظات التي تستوفي بمعرفة مسئول التقييم عن كل يوم تدريبي لمتابعة وتقييم المتدرب أثناء التنفيذ.

(ب) متابعة وتقييم التعلم لدى المتدرب:

يهدف التعرف على التقدم الذي يحرزه المتدرب في معلوماته في نهاية كل يوم تدريبي، ويتم ذلك عن طريق إجراء اختبار يومي شفهي أو تحريري للتعرف على المعلومات والخبرة التي اكتسبها في كل جلسة تدريبية.

(3) متابعة وتقييم المتدرب بعد التنفيذ مباشرة:

يهدف التعرف على التغيير الذي طرأ على سلوكياته والمعلومات التي حصل عليها نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي حيث أن متابعة وتقييم المتدرب على هذا المستوى يزودنا بمعلومات عن مدى فعالية العملية التدريبية، أي النتائج المباشرة للتدريب ويتم متابعة وتقييم كل من:

- سلوك واتجاهات المتدرب.
- التعلم.

متابعة وتقييم سلوك واتجاهات المتدرب:

تهدف متابعة وتقييم سلوك واتجاهات المتدرب أثناء التنفيذ إلى التعرف على مقدار التغير الذي حدث في سلوكياته بصفة خاصة نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي وإلى تقييم سلوك المتدرب من خلال نفس النواحي السابق ذكرها في تقييم المتدرب أثناء التدريب، قائمة ملاحظات تعتمد على بيانات نتائج قوائم الملاحظات التي تستوفي بمعرفة مسئول التقييم يومياً.

متابعة قياس مستوى المتدرب:

يهدف قياس مستوى المعلومات والمهارات التي اكتسبها نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي، حيث يتم إعطاء المتدرب نفس سلسلة التمارين والاختبارات التي تم تطبيقها في بداية البرنامج ثم قياس مدى التقدم والتغيير الذي حدث في معلوماته ومهاراته.

إجراءات متابعة وتقييم المدرب:

إذا لم يكن المدرب على مستوى عال من الكفاءة والخبرة والقدرة على توصيل المعلومات إلى المتدربين فإن ذلك سيؤثر على باقي عناصر العملية التدريبية، وأي قصور في قدرات المدرب أو أدائه يمثل خطراً بالغاً على فعالية التدريب. وسيقتصر متابعة وتقييم المدربين على المرحلتين الثانية والثالثة من تنفيذ البرنامج فقط (مرحلة أثناء وبعد انتهاء تنفيذ التدريب مباشرة) حيث أن مرحلة قبل تنفيذ التدريب تتمثل في إعداد المدربين إعداداً سليماً عن طريق تنمية القدرات التدريبية لهم، في حالة إذا تركت عملية التدريب لإدارة التدريب بداخل المحافظة أما

في حالة الاستعانة بمدربين خارجيين للقيام بالتدريب سوف يتم خلال مرحلة ما قبل التدريب اختيار أكفأ المدربين بناء على الخبرة السابقة في التعامل معهم.

متابعة وتقييم المدربين خلال مرحلة التنفيذ ومرحلة بعد انتهاء البرنامج مباشرة :

تهـدف متابعة وتقييم المدربين خلال التنفيذ وبعده مباشرة إلى اكتشاف نقاط الضعف في أداء المدربين وتشمل متابعة وتقييم المجالات التالية:(1)

- مدى قيامهم بالتحضير الجيد للموضوع.
- مدى إلمامهم بالمادة العلمية لموضوع التدريب.
- مـدى استخدامهم للأساليب التدريبية وفقاً لخطة الدرس واستحداث أساليب مناسبة إذا دعت حاجة المتدربين إلى ذلك.
- القدرة على استخدام المعينات التدريبية التي تخدم التدريب.
- المظهر الشخصي ومدى تقبل المتدربين لهم.
- أسـاليب الاتصـال بالمتدربيـن ومدى مراعاتهم لقواعد العلاقات الإنسانية وفنون القيادة الناجحة.
- وتستخدم الطرق والأساليب التالية لمتابعة وتقييم المدرب أثناء وبعد التنفيذ.
- استمارة تقييم رد فعل المتدرب إزاء المدرب.
- قوائـم الملاحظـة التي تستوفي بمعرفة أخصائي التقييم أو مسئول التدريب لتقييم المدرب أثناء قيامه بعملية التدريب.



(1) سارة لوزاء، الدليل الإجرائي لنظام التدريب، سباك، القاهرة، 1992، ص 148.

الفصل الرابع

الإطار القانوني (التشريعي)

- التدريب في التشريع الوظيفي.
- لائحة التدريب.
- التعاقدات مع الهيئات الاستشارية.

الفصل الرابع

الإطار القانوني (التشريعي)

تمهيد :

يعتبر خلق البيئة الصحية للعمل التدريبي من أهم واجبات مدراء التدريب والعاملين في إداراتها بالإضافة إلى ما تقوم به القيادات الإدارية في هذا المجال وذلك حتى يؤتى التدريب ثمرته وتنطلق عجلة العمل التدريبي في إحداث التنمية المنشودة، وتتمثل أبعاد التدريب في إطارات رئيسية، وسوف أتناول عرضاً موجزاً للقواعد الحاكمة للإطار القانوني حتى يضعها أخصائي التدريب نصب عينيه، ويعمل من خلالها على توفير البيئة الصحية للتدريب، ولكي يحقق التدريب أهدافه لابد من توافر الإطار القانوني لبيئة التدريب.

من المعروف أن الإدارة تبدأ من حيث ينتهي التشريع والقانون وللأسف لا يوجد في مجتمعات العالم الثالث إلى الآن قانون للتدريب على المستوى القطري أو القومي، ولما كان وجود مثل هذا القانون سيعطى دفعة قوية ويمثل عاملا حيويا في تحديد المسئوليات التي تعتبر أساساً في دفع القيادات والمتخصصين والأفراد للاهتمام بالتدريب والارتقاء به تجنبا للمساءلة بالنسبة للقيادة والمحاسبة بالنسبة للأفراد والمتدربين في حالة تقصيرهم في البرامج التدريبية، لذلك فإن الأمر يتطلب من منظمات التدريب وضع لائحة داخلية للتدريب تعدها إدارة التدريب بحيث تشمل جميع القواعد والإجراءات والأساليب الحاكمة لعملية التدريب وتشمل أيضاً نظم الحوافز للمدربين والمتدربين والمسئولين عن التدريب، ويصدر بها أمر إداري من رئيس المنظمة حتى يلتزم بها الجميع، على أن تراعى هذه المنظمات الإطار القانوني لممارسة وتنفيذ أنشطة وأعمال التدريب الإداري في جمهورية مصر العربية بمجموعة من القوانين والقرارات.

أولا: مواقع التدريب في قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة:

من السمات المميزة للقانون رقم 47 لسنة 78 بإصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة وكما سبق في توضيح الإطار القانوني أن أحكامه تقوم على أساس موضوعي، فقد أصبحت الوظيفة – وليست الدرجة المالية – هي الأساس القانوني في التعيين، وفي جميع الأحكام المتعلقة بشئون الخدمة المدنية، كما ورد بالمذكرة الإيضاحية للقانون، ويأتي ذلك عدولا عن المذهب الشخصي الذي يعتمد بصفة أساسية على تسعير الشهادات أو المؤهلات الدراسية، وتحديد الأجور بناء عليها، وقد أكدت المحكمة الإدارية العليا، في حكمها الصادر بجلسة 1993/12/4، على أن القانون يقوم على نظام موضوعي، يعتد بالوظيفة ذاتها، وشروط شغلها، وتصنيفها داخل مجموعات نوعية متجانسة، واعتبار المجموعة النوعية وحدة واحدة في مجالات التوظيف المختلفة، وهو نظام يغاير النظم الأخرى التي كانت سارية من قبله والتي كانت تقوم على الأساس الشخصي الذي يعتد بالموظف وليس بالوظيفة.

ومادامت السمة الموضوعية للقانون تقضى بأن التعيين لا يكون إلا في وظيفة، محددة الواجبات والمسئوليات، والمهام الوظيفية التفصيلية، وشروط الشغل، وأن حركة العامل طوال حياته الوظيفية لا تكون إلا إلى وظيفة أخرى كذلك، سواء من ذات الدرجة أو من الدرجة الأعلى مباشرة، بإحدى طرق شغل الوظائف المنصوص عليها في المادة 12 من القانون وهي التعيين والترقية والنقل والندب، والتي أضيفت إليها الإعارة باعتبارها وسيلة شغل ولكن غير عادية، وذلك وفقاً لفتوى الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلسة 1980/12/24 وبمقتضى قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 134 لسنة 78 بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف والأحكام التي يقتضيها تنفيذه.

وإذ تحـــددت واجــبات ومســئوليات العامل وفقاً لبطاقة وصف الوظيفة التي يشـــغلها، ولما كان إتقان العمل هو الغاية المستهدفة من أداء الوظيفة العامة، وحيث أن الخـــبرة النوعـــية والزمنية، هي التي تجعل العامل جديراً بالاستمرار في شغل وظيفته، وتمنحه الأمل والطموح في تقلد الوظائف الأعلى. فإن هذه الجدارة، تتطلب رعايـــة العامل وظيفياً بموالاة رفع مستوى كفاءته العلمية والعملية من خلال تنمية المعـــارف وتعميق الخبرات وتعظيم القدرات والمهارات وتقويم الممارسات الخاطئة أو السلوكيات السلبية المعوجة، ونشر التجارب والنماذج العلمية الرائدة، والتنبيه إلى عـــيوب التطبـــيق الشائعة وسبل تلافيها والتعريف بالتطورات والمتغيرات العلمية والحضارية الحديثة.

وهـــذا هو جوهر التدريب الإداري. والذي يبرز أهميته ومكانته، وموقعه من الممارســـة الوظيفية فلم يكن غريباً أو أمرا غير مبرر، أن يجعله المشرع الإداري قريناً وملازما للعامل في كل حياته وتحركاته الوظيفية، ومتداخلا فيها، منذ أن يبدأ أولـــى خطواتـــه الوظيفـــية، وخاصـــة إزاء استرخاء غالبية العاملين وتوقفهم عن الاســـتمرار فـــي موالاة التنمية الذاتية سواء بالاطلاع أو الدراسة بمجرد حصولهم على مؤهلاتهم الدراسية وتعيينهم بها.

وقـــد حرص المشرع في القانون 47 لسنة 78، على توجيه وحدات الجهاز الإداري للدولة إلى أهمية التدريب، حيث جعل اجتياز التدريب المتاح بنجاح، شرطا لتمـــتع العامل بمزايا وظيفية معينة. ولما كانت صفة (المتاح) التي ألصقها المشرع بمصطلح (التدريب) كادت أن تؤدى إلى إفراغ هذه النصوص من مضمونها، بحيث يصبح شرط اجتياز التدريب كأنه لغو، لا معنى ولا مغزى له، ولا فائدة من النص علـــيه، وذلـــك فـــي حالة ما إذا تراخت جهات العمل، وتقاعست عن إتاحة فرصة التدريـــب أمـــام العامل، أما لعدم الإيمان أو الاقتناع بجدوى التدريب، وإما لعوامل

السلبية والتهاون واللامبالاة، وإما لعدم إقبال العاملين على التدريب لانعدام التنافس الوظيفـي، نظـراً للمساواة بين المحسن والمسيء، وبين المجد والمهمل، عند منح الحوافـز المالية وقياس كفاءة الأداء، والترقية، وكأننا لم نسمع، أو لم نفقه قول الله سبحانه وتعالى (هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون) وذلك إضافة إلى العقبة الكـبرى التي تتمثل في عجز الاعتمادات المالية المخصصة بالموازنة عن تلبية كل الاحتـياجات التدريبية. لذلك، فإن المشرع، تقديراً منه لأهمية وقدر بعض الوظائف قـد نزع صفة (المتاح) عن (التدريب) وجعله لازماً بالنسبة لمجال الترقية إلى هذه الوظائف. وفيما يلي، عرض لحالات التدريب (المتاح) والتدريب (الملزم).

1) التدريب المتاح:

جعـل المشرع اجتياز العامل بنجاح، لبرنامج التدريب الذي تتيحه له الوحدة التي يعمل بها، شرطاً في الأحوال الآتية:

أ) ثبوت الصلاحية:

تنص الفقرة الثانية من المادة 22 على أنه (ويشترط في جميع الأحوال لثبوت صـلاحية العامل أن يجتاز بنجاح برنامج التدريب الذي تتيحه له الوحدة التي يعمل بها أو الذي تقرره الوحدة للتدريب التأهيلي أو التحويلي للمعينين من الخريجين عن طـريق وزارة القـوى العاملـة والتدريـب). وإذ لاحظ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، أن غالبية الوحدات (وهي الوزارات، والمحافظات، والهيئات العامة، وفقاً للـتعريف الـوارد بالمـادة الثانية بند 1) يجرى العمل بها على إنهاء فترة اختبار العامليـن الجـدد دون مراعاة اجتياز التدريب المشار إليه، فقد أوصى في الكتاب الـدوري رقـم 20 لسنة 87 بضرورة إتاحة فرصة التدريب التأهيلي أو التحويلي للعامليـن المعينين عن طريق الإعلان أو عن طريق القوى العاملة بحسب الأحوال وذلك خلال فترة الاختبار وتقرير مدى اجتياز العامل بنجاح هذا التدريب.

وهذا الكتاب الدوري يؤكد، أنه طالما كان التدريب شرطا جوازيا مرتبطا بقيام الجهة الإدارية بتهيئة العامل فإن هذا الشرط يكون هو والعدم سواء، إذا لم تتم إتاحته، ويكون الوزر على الجهة الإدارية التي قصرت في اتخاذ الإجراءات الخاصة بتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية التي كشف المشرع عن إرادته في لزومها دون أن ينص على ذلك صراحة، حتى لا يكون في ذلك ظلم للعامل أو أضرار بمصالحه الوظيفية، دون ذنب جناه أو جريرة أرتكبها، لمجرد عدم اجتيازه لتدريب لم يتح له أصلا، مما قد يعد إلزاماً بشرط استحال تحقيقه.

ب) تحديد مرتبة الكفاية:

أشارت المادة 28 من القانون في فقرتها الثانية إلى أن من بين العناصر التي يعول عليها عند قياس كفاية أداء العامل عنصر (نتائج التدريب المتاح) ولذلك، فإن نماذج تقارير الكفاية لا تخلو من البيانات الخاصة بالدورات التدريبية. وقد ربط المشرع – في اللائحة التنفيذية للقانون – بين التدريب المتاح – وتحديد مرتبة كفاية العامل في الحالتين الآتيتين:

الحالة الأولى:

لا يجوز تقدير الكفاية بمرتبة ممتاز بالنسبة إلى (العامل الذي أتيحت له فرصة التدريب ولم يجتزه بنجاح) (مادة 31 بند أ).

الحالة الثانية:

لا يجوز تقدير الكفاية بمرتبة جيد أو جيد جداً أو ممتاز بالنسبة إلى العامل الذي أتيحت له فرصة التدريب وتخلف عنه ما لم يكن ذلك بعذر تقبله السلطة المختصة. (مادة 31 مكرراً بند أ). فالتخلف عن التدريب من جانب العامل يمثل إهداراً لقيمة التدريب وضياعاً لهذه الفرصة واستهتارا مرفوضا من العامل المتخلف، وتفويتا على عامل غيره من أن يستفيد من هذه الفرصة وأن يستثمرها.

كمـــا انـــه يعتـــبر بمثابة السلوك الوظيفي المعيب الذي يشكل مخالفة إدارية تســتوجب المؤاخـــذة التأديبية بما يمثله من خروج على مقتضى الواجب الوظيفي، لذلـــك، تضمنت الفقرة الخامسة من المادة 61، النص على أن (ويعتبر التخلف عن التدريـــب إخلالا بواجبات الوظيفة) وهو ما أكدته المادة (53) من اللائحة التنفيذية بالـــنص على أن (يعتبر تخلف العامل عن التدريب إخلالا بواجبات وظيفته وتتولى السلطة المختصة إحالته إلى التحقيق لتحديد مدى مسئوليته الإدارية).

وقـــد أوردت المـــادة 52 مـــن اللائحة التنفيذية، تعريفا لمفهوم التخلف عن التدريـــب، حيث أوضحت أنه (ويعتبر انقطاعه (أي العامل) عن التدريب بغير عذر مقبول انقطاعا عن العمل، فإذا

تجـــاوزت مدة الانقطاع ربع المدة المقررة للتدريب اعتبر العامل متخلفاً عن التدريب المتاح له).

ج) الترقية بالاختيار:

لمـــا كان التدريب الجيد، المخطط علميا، والمنفذ بكفاءة والتزام، هو الوسيلة المـــثلى لـــرفع مستوى أداء العامل، وهو ما يؤهله في الوقت ذاته، لاستيفاء الخبرة النوعـــية اللازمة لشغل الوظيفة التي تعلو وظيفته مباشرة بالترقية إليها. فقد اعتبره المشرع عنصرا مرجحا عند الترقية بالاختيار، استنادا إلى أن فلسفة الاختيار تستند أساســـا إلـــى ضـــرورة اختيار أصلح العناصر التي تتوافر فيها اشتراطات شغل الوظائف المعروضة للترقية إليها، إذا ما تساوى المرشحون في مرتبة الكفاية، وهو مـــا يجيز أن يتخطى الأحدث زميله الأقدم منه في الترقية، إذا ما أجتاز بنجاح على عكس زميله، برنامج التدريب المتاح للترقية.

وقد نصت الفقرة الأخيرة من المادة 37 على أنه (ويشترط في جميع حالات الترقـــية بالاختيار أن يجتاز العامل بنجاح التدريب الذي تتيحه له الوحدة التي يعمل

بها بالاتفاق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة). ويسرى هذا الحكم كذلك، وهو جعـل اجتياز التدريب المتاح بنجاح شرطا من شروط الترقية بالاختيار، على حالة الترقـية بالأقدمية وذلك إذا ما تضمنت بطاقات وصف الوظائف المرقى إليها، هذا الشـرط على أساس أنه يشترط للترقية بوجه عام استيفاء العامل لاشتراطات شغل الوظيفة المرقى إليها كما ورد بالمادة 36 من القانون.

ولذلك ألزمت المادة 36 من اللائحة التنفيذية أجهزة شئون العاملين بالوحدات المخـتلفة بـأن تعد كشوفاً للترقيات تتضمن البيانات المطلوب عرضها على لجان شئون العاملين، ومنها (البرامج التدريبية التي أتيح للعامل الالتحاق بها).

2) **التدريب الملزم:**

لـم يغـب عـن إدراك المشرع، أن اشتراط ضرورة اجتياز العامل بنجاح التدريـب الـذي تتـيحه له الجهة التي يعمل بها، قد يتحول إلى شرط صوري، لا مـردود ولا وجـود له، بفعل ما قد يحدث من تهاون أو تراخ من بعض الوحدات الإداريـة، في حين أن على قمة الوظائف توجد الوظائف القيادية التي بحكم أهميتها ومواقعهـا الرئاسية في البناء التنظيمي، واختصاصها بالإشراف والتوجيه والمتابعة والـرقابة والتقييم تقتضي نظاماً تدريبياً خاصاً للإعداد لشغلها. ولذلك، نصت الفقرة الرابعة من المادة 61 على أنه (ويجوز بقرار من لجنة شئون الخدمة المدنية تحديد وظـائف لا يجوز الترقية إليها إلا بعد اجتياز العامل بنجاح التدريب اللازم لإعداده لشغل الوظيفة).

وتنفـيذاً لهذا الحكم، صدر قرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير التنمية الإداريـة رقم 3963 لسنة 84 بناء على موافقة لجنة شئون الخدمة المدنية بجلسة 84/2/19 والـذي يقضى بأنه لا تجوز الترقية إلى الوظائف العليا أو شغل وظائف

مسئولي التنمية الإدارية إلا بعد اجتياز المرشح بنجاح التدريب اللازم لإعداده لشغل هذه الوظائف. وبالنسبة للوظائف المدنية القيادية (وهي وظائف عليا)، أكدت اللائحة التنفيذية للقانون رقم 5 لسنة 91 أن التدريب شرط جوهري ولازم للتعيين في هذه الوظائف. وقد تكفل كتاب دوري الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 25 لسنة 89 بتحديد المقصود بمسئولي التنمية الإدارية، بشاغلي الوظائف الآتية:

- رؤساء وحدات شئون العاملين، والتدريب، ووحدات التنظيم والإدارة، والتخطيط والمتابعة.
- وكلاء الوحدات السابقة (إن وجدوا).
- مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام بهذه الوحدات.

ولكن على ما يبدو، فيما يتعلق باشتراط التدريب بالنسبة لشغل وظائف مسئولي التنمية الإدارية، فإن جهات الاختصاص لم تسمع بالقرار رقم 3963 لسنة 84 ولا بالكتاب الدوري رقم 25 لسنة 89 المشار إليهما، حيث يتم شغل هذه الوظائف دون الالتزام باجتياز تدريب مخصص لها وذلك فيما عدا ما يدخل منها في عداد الوظائف العليا.

3) الإخفاق في التدريب:

يترتب على عدم اجتياز العامل بنجاح، برنامج التدريب الذي تتيحه له الوحدة التي يعمل بها، نتائج سلبية تتمثل فيما يأتي:

- إنهاء خدمة العامل الموضوع تحت الاختبار لعدم ثبوت صلاحيته بسبب فشله في التدريب، ما لم تر لجنة شئون العاملين نقله إلى وظيفة أخرى على أن يقضى فيها فترة اختبار جديدة.

- الحـــرمان من الحصول على مرتبة ممتاز في تقرير الكفاية عن العام الذي تم فيه التدريب (مادة 31 لائحة).
- عدم الصلاحية للترقية بالاختيار (مادة 37).
- عدم استحقاق المزايا المقررة لزملائه في الجهة التي يعمل بها عن المدة التي تدخل فيها فترة التدريب لتخلف شرط اجتياز الدورة بنجاح، المنصوص عليه بكتاب دوري الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 6 لسنة 83.

4) التدريب حق للعامل:

يكون التدريب حقاً للعامل، لا تملك جهة العمل تجاهله أو إسقاطه من حسابها في الحالتين الآتيتين:

الحالة الأولى:

حالـــة الترشيح للترقية إلى الوظائف العليا، أو شغل وظائف مسئولي التنمية الإداريـــة، والتي يعتبر فيها اجتياز التدريب اللازم بنجاح شرطاً مؤكداً ولازماً (كما سـبقت الإشارة إليه) بحيث إذا تقاعست جهة الإدارة عن تهيئة الفرصة أمام العامل المرشـــح للترقـــية، لحضور البرنامج التدريبي المقرر، كان للعامل أن يطلب منها إشـــراكه في هذا البرنامج فإن لم تفعل رغم ذلك، سقط هذا الشرط، وأصبح العامل غـــير مطالـــب به، وصالحا للترقية، لأن عدم استيفائه، كان بسبب يرجع إلى إرادة جهة العمل، ولا يد له فيه.

الحالة الثانية:

حالـــة العامل الممنوح إجازة بناء على اقتراح لجنة شئون العاملين لحصوله علـــى تقريرين سنويين متتاليين بمرتبة ضعيف، حيث أجاز له المشرع في المادتين 35 مكـــرراً مـــن القـــانون، 35 مكرراً من اللائحة التنفيذية، أن يطلب خلال مدة

الإجـــازة – الاشـــتراك في دورة تدريبية تكفل تحسين مستوى أدائه، وألزم الجهة الإدارية بأن تستجيب لهذا المطلب.

وواضـــح أن الحكمة، من تقرير هذا الحق، أن يستعين العامل بالتدريب على إزالـــة أســـباب الضـــعف والقصور التي رانت على أدائه حتى يعود عنصراً نافعاً مـــتحرراً مـــن عوامـــل التخلف والإهمال، وهو ما يعد تقديراً من المشرع لمكانة التدريب، في سياق العمل الإداري.

5) التخلف عن التدريب:

نصـــت المـــادة 52 من اللائحة التنفيذية للقانون على أن (تعتبر الفترة التي يقضـــيها العـــامل في التدريب كل الوقت، فترة عمل، ويعتبر انقطاعه عن التدريب بغير عذر مقبول انقطاعا عن العمل، وإذا تجاوزت مدة الانقطاع ربع المدة المقررة للتدريب، أعتبر العامل متخلفا عن التدريب المتاح له).

كمـــا نصت المادة 53 من اللائحة على أن (يعتبر تخلف العامل عن التدريب أخـــلالا بواجبات وظيفته وتتولى السلطة المختصة إحالته إلى التحقيق لتحديد مدى مسئوليته الإدارية).

6) التدريب وتقارير الكفاية:

تعتـــبر الـــدورات التدريبية التي اجتازها العامل بنجاح عنصرا إيجابيا مؤثراً عـــند قـــياس كفايـــة الأداء، أما بالنسبة للآثار السلبية لعدم اجتياز التدريب بنجاح أو التخلف عنه، فتتمثل فيما يأتي:

- نصـــت المـــادة 31 مـــن اللائحة التنفيذية، على أنه لا يجوز تقدير الكفاية بمرتبة ممتاز بالنسبة لتقرير كفاية (العامل الذي أتيحت له فرصة التدريب، ولم يجتزه بنجاح).

- نصت المادة 31 مكررا من اللائحة على أنه لا يجوز تقدير الكفاية بمراتب جيد أو جيد جداً أو ممتاز بالنسبة لتقرير كفاية (العامل الذي أتيحت له فرصة التدريب، وتخلف عن التدريب، ما لم يكن ذلك بعذر تقبله السلطة المختصة).

7) التدريب والمزايا الوظيفية:

لا يترتب على تفرغ العامل خلال فترة التدريب الأضرار به بأي صورة من الصور، فلا يصيبه أي نقص أو حرمان من المزايا المالية التي يستحقها من حوافز ومكافآت ومقابل جهود غير عادية، وغيرها إعمالا لحكم المادة 61 من القانون والتي تقضي بأن (تعتبر الفترة التي يقضيها العامل في التدريب فترة عمل يتمتع فيها بجميع المزايا التي يتمتع بها في وظيفته) وذلك بشرط اجتياز الدورة بنجاح كما ورد بكتاب دوري الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 6 لسنة 1983.

ثانيا: لائحة التدريب.

هي مجموعة من النظم الإجرائية المكتوبة والمرتبة للخطوات المنطقية التي توضح كيفية إنجاز الأنشطة التدريبية المختلفة من خلال بيان المهام المطلوبة لسير العملية التدريبية، أي أنها مرشد لإدارة العملية التدريبية، ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار هذا الدليل بمثابة خطة عمل لترجمة السياسات والإستراتيجيات التدريبية إلى مجموعة من الممارسات العملية، وتشمل لائحة التدريب جميع القواعد والإجراءات والأساليب الحاكمة وتشمل أيضاً نظم الحوافز للمدربين والمتدربين والمسئولين.

1) أهمية توفر لائحة التدريب:

تبدو أهمية توفر لائحة تدريب فيما يلي:

أ) ضمان استمرارية وتدفق العمل وذلك بتقليل الاعتماد على أشخاص بعينهم وخاصة في حالة غياب أو نقل أو استقالة أحد العاملين، حيث تكون اللائحة هي المرشد في عملية التنفيذ.

ب) إحـــداث اتساق في السلوك الوظيفي للعاملين وتقليل الحاجة إلى الاجتهادات الفردية.

ج) إمكانـــية تطويـــر الإجراءات مستقبلاً، حيث يعتبر كأساس يمكن إدخال أي تعديلات عليه أو إضافات قد تحدث مستقبلاً.

د) تقلـــيل الحاجـــة إلـــى اتخاذ قرارات تتعلق بالتدريب في المستقبل حيث أن الخطوات التفصيلية الواردة بالدليل تعبر عن روتين تم استخدامه من قبل.

هـــــ) سهولة الإشراف والرقابة على الأنشطة التدريبية المختلفة لتوضيح مهام ومســئوليات القائمين بالعملية التدريبية، حيث تستخدم الإطار العام لمختلف الأنشطة التدريبية كأساس للإشراف والرقابة.

2) **المكونات الأساسية للائحة التدريب**

حيث أن لائحة التدريب هي مجموعة من النظم الإجرائية المكتوبة والمرتبة، تحـــدد جمـــيع أوجه النشاط التدريبي بالجهة وإجراءات العمل داخل وحدة التدريب وتشمل الآتي:

أ – القواعد العامة.

ب – اختصاصاتها ومكوناتها وقرار الإنشاء للمركز أو للوحدة التدريبية.

ج – موقعهـــا بالهيكل التنظيمي وعلاقاتها بالتقسيمات التنظيمية الأصلية والفرعية المتصلة بالهيكل التنظيمي للوحدة.

د – تكوين مجلس إدارة ومهامه واختصاصاته ونظام عمله.

هـــ– تحديد أسلوب حصر الاحتياجات.

و – كيفية إعداد مشروع خطة التدريب السنوي.

ز - يفية متابعة وتقييم مشروعات الخطة التدريبية ونظام تقييم المتدربين وأسلوب منح الشهادات.

ح) تحديد الإمكانيات المادية المخصصة للتدريب بالجهة من حيث:

- قاعات التدريب.
- المكتبة وشرائط الفيديو والـ CD.
- معينات تدريب وأجهزة.
- حقائب تدريبية ووسائل إيضاح.
- سجل المدربين.

ط - بنود موازنة التدريب وتمويل النشاط سواء من موازنة المنظمة أو مقابل الخدمات التي يقوم بها المركز للغير والنظام المالي للمركز وهل له حساب خاص وما هي النفقات السنوية للمركز.

ى - لائحة مالية لمكافآت التدريب: وتحدد فيها الفئات المالية لمكافآت المدربين والمشرفين والفنيين والمعاونين في مجال تنفيذ برامج التدريب الداخلي بالجهة وكذلك المكافآت التي تمنح للمشاركين في برامج التدريب نظير تفوقهم في البرامج التدريبية الملحقين بها... إلخ

ك - القواعد الإدارية.

ل - قواعد اختيار المدربين.

م - السجلات التدريبية والدفاتر والنماذج والبرامج المستخدمة داخل وحدة التدريب.

ثالثا: التعاقدات مع الهيئات الاستشارية.

1 - تقوم بعض مراكز التدريب بالاستعانة ببعض المستشارين في مجال التدريب: ويعرف مستشار التدريب بأنه أي فرد أو منظمة خارجية تتقاضى أتعاباً مقابل تقديم النصح التدريبي أو المهني أو التعليمي

أو المـــادي، أو برامج تنمية خاصة معدة حسب الطلب[1] وليس هناك شك في أن الاستعانة بمستشار التدريب في مركز التدريب سوف يقدم فكراً جديداً يتميز بالموضوعية والنظرة الشاملة وبما يساعد على إنجاز العمل المطلوب وغالباً ما يتم الاستعانة بهم في الآتي:

أ – حصر الاحتياجات التدريبية بالمنظمة.

ب – تصميم البرامج التدريبية.

ج – إعداد المواد التدريبية (التعليمية).

د – تدريب العاملين في مجال التدريب بالمركز.

هـ – تقييم الأداء أو تصميم تطوير نظم الأداء.

2 – وتلجـــأ بعض المنظمات إلى التعاقد مع الهيئات الاستشارية التي قد يتم الاســـتعانة بهـــا عند تنفيذ البرامج التدريبية وعلى أن يقوم أي مركز تدريب بعقد نوعين من البرامج التدريبية هما:

أ) برامج تدريبية جاهزة:

وهـــذه الـــبرامج تقدمها منظمات ومراكز تدريب متخصصة في مجال التدريب وتعلن عن دورات تدريبية تقوم بتنفيذها وفق جدول زمني محدد مقدماً خلال عام، وفي هـــذه الحالة تقوم (المنظمة) بحجز أماكن ودفع رسوم الدارسين في الدورات التي تلبى احتياجاتها في هذا المجال، وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من التدريب في حالة:

- عـــدم توافـــر الخـــبرات والمدربين ذوى الكفاءة وخاصة في المجالات الفنية المتخصصة.
- انخفاض عدد المتدربين بما لا يسمح بعقد دورة تدريبية مكلفة لهم.

(1) عبدالرحمـــن توفيق، الأصول والمبادئ العلمية للتدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، 1994، ص 29.

- عدم وجود التسهيلات والإمكانيات الكافية.

ب) برامج تدريبية خاصة (تعاقدية):

وهــذا الــنوع مــن البرامج يعد خصيصاً بناء على طلب العميل (الجهة أي وزارة/ محافظة/ هيئة/ منظمة....) ولا يكون مدرجاً في كتيبات المراكز والهيئات الاستشــارية لأنه يلبى احتياجات خاصة لا توفرها البرامج الجاهزة التي تعلن عنها الهيــئات والمراكز الاستشارية ويمكن اللجوء إلى هذا النوع من التدريب في بعض الحالات أهمها:

- عدم توافر الخبرة والإمكانيات بالمنظمة.
- عــدم ملائمــة الــبرامج التدريبية الجاهزة (النمطية) التي تقدمها المراكز والهيئات الاستشارية.
- توافــر خدمات أو مزايا لا يمكن تقديمها إلا من خلال تلك المؤسسات مثل شهادات معتمدة من الوزارات المختصة، ويحتاج تنفيذ البرامج الخاصة إلى إجراءات معينة للتفاوض وإتمام التعاقد مع الهيئات الاستشارية.

3 - ويحــتاج الــتعاقد مع الهيئات الاستشارية إلى إجراءات عديدة طبقاً للقوانين والقواعد المنظمة للمناقصات والمزايدات.

أ) الدعوة للتعاقد:

إذا ما احتاجت الإدارة إلى التعاقد مع الغير لغرض من أغراض تسيير مرفق عــام فإنهــا توجــه الدعــوة للتعاقد وفقاً لقواعد حددها القانون... لتحقيق العلانية والشــفافية والمساواة ... من خلال اتخاذ إجراءات النشر والإعلان ولكن قبل قيام الإدارة بواجبها حيال إجراءات النشر والإعلان يجب عليها مراعاة بعض القواعد:

الإجراءات السابقة على النشر والإعلان:

- موافقة السلطة المختصة على طرح العملية، والسلطة المختصة هي تلك التي منحها القانون الحق في التصريح بالنشر، وعليها يقع عبء تقدير احتياجات الجهة وسبل الوفاء بها وفقاً لقواعد القانون. وتقوم الوحدة المعنية برفع مذكرة بالاحتياجات المطلوب استكمالها يبين فيها الأسباب التي تدعو لطرح الأعمال، ويمكن لها أن تقترح سبيل الطرح.

- عند موافقة السلطة المختصة على طرح العملية يجب تشكيل لجنة فنية تعد كراسة الشروط والمواصفات التي سيجري الطرح على أساسها، ويجب أن تقوم هذه اللجنة (أو اللجان) الفنية بالدراسة المطلوبة على وجه من الدقة والتفصيل والوضوح طبقاً للأصول الفنية. ويجب في إعداد كراسة الشروط والمواصفات إتاحة الفرصة لأكبر عدد من المتنافسين وذلك بعدم تحديد نوع بعينه من المنتجات (علامة تجارية بعينها) أو الأعمال لا يقدر على القيام بها إلا مقاول بعينه (عن طريق مواصفات في التنفيذ طبقاً لطريقة فنية واحدة) ولا يجوز تعديل هذه المواصفات أو تغييرها زيادة أو نقصاً بعد الطرح إلا بموافقة السلطة المختصة تلك القواعد التي تهدف إلى التأكيد على الشفافية وضمان حرية المنافسة ونزاهتها. ويجوز الاستعانة في إعداد هذه المواصفات – خاصة في المقاولات والأعمال الفكرية باستشاري من خارج الجهة صاحبة الأعمال أو مراكز فنية أو جامعية أو بحثية مؤهلة لهذا الدور. تفرغ البيانات والاشتراطات الفنية في كراسة الشروط وتتاح لكل من يرغب في التقدم للعملية. وتتضمن كراسة الشروط ما يلي:

أ) نطاق المناقصة وأهدافها:

- نبذة مختصرة هادفة عن الوزارة وتوجهاتها بما يخدم أهداف المناقصة.
- بـــيانات أساسية رقمية إحصائية عن الوزارة بما يتفق ومجال المناقصة ونطاقها وأهدافها.
- مجال المناقصة ونطاقها وأبعادها.
- أهداف المنظمة من المناقصة ومخرجاتها النهائية.
- الأسس والمعايير المهنية التي تركز عليها الوزارة في العروض المقدمة.

(ب) الجوانب التنظيمية والإدارية للمناقصة:

- القواعد العامة لتنظيم وإدارة المناقصة.
- البرنامج الزمني لطرح المناقصة والترسية.
- اشتراطات قبول العروض.
- حقوق والتزامات أصحاب العروض
- نظام وضوابط التحكيم.
- مكافآت المناقصة.

أ) الجوانب المهنية للمناقصة:

- لجنة التحكيم.
- أسس ومعايير المفاضلة وأوزانها النسبية.
- نظام وضوابط التحكيم.
- الوثائق والمستندات التي يتم تسليمها للمتسابقين.
- نظام الاستفسارات وتبادل المعلومات مع المتسابقين.

- تحديد وتوصيف الأعمال الفنية التي سيتم تنفيذها.
- تحديد الأدوات الفنية التي سيتم تصميمها واستخدامها في مراحل المشروع.
- منهجية تنفيذ الدراسة الميدانية لتشخيص الواقع وتحديد الاحتياجات التدريبية (المادة العلمية .... الخ).
- الإطار المرجعي لتحديد الاحتياجات التدريبية/ المادة العلمية/.... إلخ).
- تحديد بنود سياسات وقواعد العمل وتوصيفها لضمان جودة تنفيذ بنود المشروع بما يحقق أهدافه.
- تحديد متطلبات تفعيل المشروع وتوصيفها ووضع برنامج زمني لتوفيرها.
- الوثائق والمستندات المطلوبة للمتسابقين.

(د) توفير الاعتماد المالي اللازم للعملية إذ لا ينبغي للإدارة أن تطرح أعمالاً لا تستطيع تمويلها مالياً، ويتعين على أعضاء اللجنة التي تقوم بأعمال الطرح أن تتأكد من الربط المالي.

(هـ) إعداد القيمة الفنية التقديرية للعملية وفقاً للقواعد المحاسبية والفنية السليمة والتوقيع عليها من السلطة المختصة وإيداعها مظروفاً مغلقاً ضمن أوراق العملية.

(1) **إجراءات النشر والإعلان:**

الإعلان هو الوسيلة التي تفصح بها الإدارة عن رغبتها في دعوة المتعاقدين للتقدم بعروضهم ويتم الإعلان بالنشر أولا ويمكن إلى جانب النشر اللجوء لأساليب الإعلان الأخرى. أما النشر فيكون في جريدة أو أكثر من الصحف اليومية، ويصح

أن يضـــاف إليها غير ذلك من وسائل الأعلام واسعة الانتشار ولمرتين متتاليتين على يومين على الأقل ويجب الاحتفاظ بنسخة من الجريدة أو إيصال النشر عن العملية.

ويجـــب إتاحة مدة كافية للمتقدمين بعروضهم للإطلاع على كراسة الشروط والمواصـــفات وإعداد دراستهم المالية والتقدم بالعروض لذلك تحدد مدة ثلاثين يوماً تحســـب مـــن صـــدور الإعـــلان (النشر) الأول وحتى فتح المظاريف (جلسة فتح المظاريف) ويجوز في حالة الاستعجال تقصير مدة النشر إلى عشرين يوماً بموافقة الســـلطة المختصـــة .. وهنا يجب تصميم صيغة الإعلان وتحديد توقيته .. وتحديد أسلوبه.. ويجب أن يتضمن الإعلان كافة البيانات الخاصة بالعملية وبصفة أساسية:

- الجهة التي تقدم إليها العطاءات.
- أخر موعد لتقديم العطاءات وجلسة فتح المظاريف.
- العمل المطلوب القيام به
- قيمة التأمين المؤقت والنهائي.
- قيمة كراسة الشروط
- اشتراطات خاصة مثل تقديم عينات أو استمارات قيد في سجلات.

ويجـــوز إلـــى جانـــب النشر وفقاً للقواعد السابقة الإعلان عن طرح عملية خارجية في الصحف والمجلات الأجنبية وكذا في نشرات خاصة أو دورية تصدرها الجهة الطالبة.

(2) إنشاء سجل المتخصصين:

وضـــع أسس ومعايير التصنيف والتسجيل وعمل مسح شامل عن جميع الهيئات الاستشارية ومراكز التدريب المتخصصة باستخدام إحدى الوسائل الآتية:

- إرسال خطابات إلى المراكز والهيئات التدريبية لطلب كتيبات متضمنة بيانات ومعلومات عن إمكانيات وخبرات وأسعار هذه الهيئات.
- عمل استمارة استقصاء سنوية توزع على كل الهيئات الاستشارية يطلب منها بيانات بالنسبة لكل هيئة تتضمن مجالات التدريب المتخصصة فيها وسابق الخبرة وبيان بالدورات والبرامج التي تقدمها وتواريخها وتكلفة الفرد والمزايا التي تقدمها.
- عمل زيارات ميدانية للهيئات والمراكز الاستشارية لمعاينة إمكانيات هذه الهيئات على الطبيعة والتأكد من توافر التسهيلات الملائمة وجمع مزيد من المعلومات عن أنشطة هذه المراكز والهيئات
- عمل سجلات أو ملفات تكون بمثابة قاعدة بيانات عن الهيئات والمراكز الاستشارية بإدارة أو قسم التدريب بالمنظمة لتوفير البيانات والمعلومات بطريقة منظمة تمهيدا لدراسة وتقييم العروض المختلفة.
- دعوة الهيئات والمراكز الاستشارية لتقديم عروض لتنفيذ البرامج التدريبية وقد يكون ذلك بالإعلان عنها وخاصة في حالة العروض الكبيرة أو بمخاطبة الهيئات الاستشارية مباشرة في حالة العروض الصغيرة وإرسالها إلى مراكز التدريب، حيث يقوم مسئول التدريب باستيفاء المواصفات الخاصة بالبرامج التدريبية.

(3) التقدم بالعطاءات (مرحلة الإيجاب)

تقدم العطاءات في مظروفين أحدهما للعرض الفني، والأخر للعرض المالي.. حيث يتم استبعاد العطاءات غير المطابقة فنياً ثم يتم فحص العروض المالية للعطاءات المقبولة فقط. ويجب أن يكون هناك إجراءات وضوابط وأدوات لتنفيذ الأتي:

حيث يتم استبعاد العطاءات غير المطابقة فنياً ثم يتم فحص العروض المالية للعطاءات المقبولة فقط. ويجب أن يكون هناك إجراءات وضوابط وأدوات لتنفيذ الأتي:

- نظام استلام العروض.
- تصميم حافظة استلام العروض
- نظام فض المظاريف.
- نظام تفريغ العروض
- نظام عمل لجنة فض وتفريغ العروض.

(4) رفض العطاءات التي ترد بعد الموعد المحدد لفتح المظاريف:

لا يعتد بأي عطاء يرد بعد الميعاد أو فيه تعديل بعد الميعاد. ولا يسرى ذلك على أي تعديل لصالح الجهة الإدارية مقدم من صاحب أقل العطاءات المطابقة للشروط والمواصفات طالما لم يؤثر على أولوية العطاء. ويرفق بكل عطاء قيمة التأمين المؤقت ويحدد سلفاً من الإدارة بحيث لا يتجاوز 2 % من

القيمة التقديرية وإن جاز أن تقل عنها ولذلك لعدم الإيحاء بقيمة العملية التقديرية.

عندما تتلقى عرضاً تدريبياً من إحدى الجهات المتخصصة عليك بمراعاة مدى توافر العناصر التالية:

- سابقة أعمال الجهة في مجال التدريب عامة وفي مجال البرامج خاصة.
- مدى كفاءة المدرب/ أو المدربين المرشحين من قبل الجهة لتنفيذ النشاط التدريبي.
- الخبرة السابقة (إذا توفرت) في التعامل مع هذه الجهة من حيث مصداقية الالتزام بمتطلبات فعالية النشاط التدريبي.

- الحصول من الجهة على جدول تنفيذ البرنامج.
- الحصول من الجهة على بيان السير الذاتية للخبراء على أن يتم إعدادها من خلال نموذج سابق الإعداد من طرفكم يتم استيفاؤه من قبل الجهة.
- طلب تفاصيل التكلفة المهنية مصنفة حسب عناصرها الرئيسية:
  - الأتعاب المهنية
  - إقامة الخبراء والتأشيرات.
  - تصميم المادة العلمية.
  - الانتقالات.
  - الملفات التدريبية.
  - فائض الأعمال.
- تـزويد الجهة بالأدلة الرئيسية عن نشاط عمل المنظمة أو بالتقرير السنوي نحـو أيـة مطبوعات عامة تفيد القائمين بالتدريب في تقييم المادة التدريبية أو استخدام المصطلحات الخاصة بالمنظمة.
- عدم الرد على العروض التدريبية التي ترد إليك سواء بالإيجاب أو النفي، حيـث أن تكرار عدم الاستجابة من جانبك يفقد حماس هذه الجهات عندما تعاود مخاطبتها في المستقبل.
- عدم توفير البيئة المناسبة اللازمة لزيادة فعالية التدريب ومن أمثلة ذلك:
  - عدم تجانس المشاركين.
  - قلة عدد المشاركين أو بزيادتهم عن المستوى المناسب.
  - عدم كفاءة الأجهزة والمعدات.
  - عدم توفر وسائل الراحة.

- عدم تقدير جهد الجهة المقدمة (إن كانت تستحق ذلك).

- التعامل مع أفراد الجهة مقدمة الخدمة باعتبارهم (أجراء).

(5) نظام دراسة العروض والمفاضلة بينها (قبول أو رفض العطاءات).

دراسة العروض والمفاضلة بينها:

تطبيقاً لمبدأ الآلية، يجب أن تتم إجراءات فحص العطاءات وفقاً لقواعد عملية محددة وبصفة آلية وفقاً لترتيب معين وذلك على النحو التالي:

تشكيل لجنتين إحداهما لجنة فتح المظاريف (الفنية والمالية)، والثانية لجنة البت (وعن العمليات التي تقل عن 50 ألف جنيه الاقتصار على لجنة واحدة).

ويجب أن تشكل اللجنتان من عناصر فنية وقانونية ومالية على مستوى كاف من الكفاية والمستوى الوظيفي بحسب قيمة العملية. ويصدر قرار تشكيل اللجان من السلطة المختصة ولها أن ترخص للجنة بالاستعانة بمن تراه من العناصر الفنية أو المالية أو القانونية خلال الإجراءات. ونعرض لأهم واجبات كل من اللجنتين والصيغة القانونية لقراراتهما:

لجنة فتح المظاريف:

تشكل هذه اللجنة من عناصر فنية ومالية وقانونية وأهم واجباتها:

- التأكد من سلامة الأختام ولإثبات حالة العطاءات.
- فتح المظاريف الساعة الثانية عشرة ظهراً في اليوم المحدد لذلك بحضور مقدمي العطاءات أو مندوبيهم.
- ترقيم العطاءات ومراجعتها مراجعة حسابية.

- قراءة أسماء مقدمي العطاءات والأسعار على الحاضرين.
- تدوين أعمال اللجنة في محضر.
- عمـل كشـف تفريغ العروض الفنية يدون فيه العطاءات وأسماء مقدميها وإشعارهم وتحفظاتهم وكل ما يتصل بالعطاءات الفنية.
- عمـل كشـف تفريغ للعطاءات المقبولة فنياً وكذلك فتح المظروف المالي وإعداد كشف تفريغ مالي للعطاءات.

الطبيعة القانونية لعمل لجنة فتح المظاريف:

عمـل لجنة فتح المظاريف مجرد توصيات ليست ملزمة وليس لها أن تستبعد أي عطـاء ولكن تبدى توصياتها بالاستبعاد والأسباب ويعرض عملها على السلطة المختصة لعرضه على لجنة البت.

لجنة البت:

تشكل من عناصر فنية ومالية وقانونية ويراعى في تشكيلها الآتي:

- تمثيل وزارة المالية بمندوب إذا زادت قيمة المناقصة على مائتين وخمسين ألف جنيه.
- يمـثل مجلـس الدولـة بعضو من إدارة الفتوى المختصة إذا زادت قيمة المناقصة على خمسمائة ألف جنيه.
- حضور العضوين إضافة لرئيس اللجنة شرط لصحة انعقاد اللجنة.

أهم واجبات لجنة البت:

- التأكد من مطابقة كشوف التفريغ للعطاءات ذاتها (الفنية والمالية).
- البت في حالات الاستبعاد.

- إجــراء المقارنـــة والإحالـــة للدراسة الفنية (نظام دراسة وتقييم العروض والمفاضلة بينها).
- الإحالة للدراسة المالية عند الحاجة.
- إرســاء المناقصـــة على صاحب العطاء الأفضل والأقل سعراً وذلك برفع توصية إلى السلطة المختصة بقبول العطاء.

حالات استبعاد العطاءات:

- لا يجوز قبول العطاء الوحيد إلا إذا كانت الحاجة ماسة ولا فائدة ترجى من إعادة الطرح وكان السعر مناسباً.
- لا يجوز قبول العطاءات المقترنة بتحفظات.
- لا يجوز قبول العطاءات الأعلى من القيمة التقديرية.
- لا يجوز قبول العطاءات غير المطابقة للشروط والمواصفات.

بســبب الأعــداد المتناهية من مراكز ومعاهد التدريب والتطوير والمنتشرة بجمهورية مصر العربية يجد مدير التدريب نفسه وسط أعداد كبيرة من المطبوعات والبروشورات التي تنهال عليه من كل صوب ... تؤكد كل منها أنها بمثابة العصا الســحرية لحــل وعــلاج مشــكلات العمالة الوطنية وتنميتهم وعندئذ تبدأ المشكلة الحقيقــية بيــن مــا تقدمه هذه المراكز وبين ما يحتاج إليه مدير التدريب، كما يبدأ الــتفاوت بيــن مــا يرد في المطبوعات من توقعات ونتائج قابلة للتحقيق من وراء النشاط التدريبي وبين ما قد ينتهي إليه النشاط التدريبي فعلاً من نتائج لا علاقة لها بالاحتياجات التدريبية الأصلية التي كان يسعى إليها مدير التدريب في بداية الأمر.

ولتقييم جهة متخصصة في التدريب يتم دراسة الآتي:

- سابقة الخبرة في مجال التخصص.
- تنوع الخبراء وعمق التخصص والخبرة بالتدريب.
- تنوع الجهات المستفيدة من خدماتها.
- المخرجات التدريبية والأنشطة التدريبية الرئيسية التي قدمتها.
- تخصص وخبرة القائمين عليها.
- سرعة الاستجابة والتلبية للمعلومات التي تطلبها عنها.
- الإمكانيات والموارد البشرية والمادية بها.
- التجديد والابتكار والجودة في الأداء.
- تقييم المشاركين في بعض أنشطتها (إن أمكن).
- مدى إسهامها في عملية التنمية الإدارية.
- مدى توفر نوافذ وقنوات مستمرة مع المؤسسات المتخصصة (البعد الدولي للتطوير).

إبرام العقود ومتابعة التنفيذ:

- تصميم نموذج العقد وصياغة إجراءات إبرام العقد مع تحديد مستندات ومرفقات العقد.
- قيام مسئول التدريب بكتابة تقرير عن الإجراءات التي تم تنفيذها وكذلك التوصية بأفضل هيئة تدريب مع ذكر الأسباب الفنية والمالية للاختيار.

- الحصول على موافقة لجنة التدريب بالمنظمة.
- إتمـــام إجــراءات التعاقد مع الجهة المختارة لتنفيذ برنامج التدريب، وذلك بتوقـــيع عقــد بين الطرفين (المنظمة والطرف الآخر) موضحاً به تفاصيل مهـــام التدريـــب من حيث عدد ودورات التدريب والجدول الزمني للتنفيذ والتكلفة الفعلية.
- اســـتكمال نمـــوذج طلـــب تنفـــيذ دورة تدريبية وإرساله للهيئة الاستشارية أو مركز التدريب.

تنفيذ العقود:

- البرنامج الزمني لتنفيذ الأعمال.
- التقارير الدورية لمخرجات الأعمال.
- نظام مناقشة وقبول الأعمال واستلامها.
- أسس ومعايير المسئولية عن جودة الأعمال.
- متطلبات تنفيذ مخرجات الأعمال.
- سلطات الإدارة في مواجهة المتعاقد معها:
  - الـــرقابة والتوجيه: لا ينبغي للإدارة أن تترك المتعاقد معها وشانه في تنفيذ العقد الإداري لتعلقه بمرفق عام، لذا يجب عليها أن تمارس سلطة التوجيه والرقابة على المتعاقد والمقاولين التابعين له وعماله.
  - تعديـــل العقـــد أو إنهـــاؤه بإرادتها المنفردة: (شروط قيام دواعي النفع أو المصـــلحة العامة) إذا اقتضت المصلحة العامة ودواعي النفع العام

تعديل شروط العقد الإداري خلال تنفيذه أو إنهاءه أو تعليق تنفيذه يمكن للإدارة بإرادتها المنفردة تعديل أو إنهاء العقد دونما اعتبار لإرادة المتعاقد معها وتخضع في ذلك لرقابة القضاء الإداري.

- توقيع الجزاءات والغرامات على المتعاقد وفسخ العقد: إذا ما أخل المتعاقد مع الإدارة بالتزاماته أو تراخى في تنفيذها مما قد يترتب عليه عرقلة سير المرفق العام أو الأضرار بالمصلحة العامة، جاز للإدارة توقيع غرامة تأخير على المتعاقد أو التنفيذ على مصلحة المتعاقد بعد فسخ العقد ما دام لم يشب قرار السلطة الإدارية عيب التعسف في استعمال السلطة.
- وفي الأحوال السابقة يجوز مصادرة التأمين النهائي للعملية.

مراعاة اعتبارات هامة عند التعامل مع المؤسسات التدريبية المتخصصة:

1- يجب عدم الانسياق وراء تخفيض التكاليف، فقد يؤثر ذلك في جودة التنفيذ.

2- ليس كل مؤسسة تدريبية تحمل اسماً مهنياً تكون صالحة لتنفيذ البرامج التدريبية، وبالتالي يجب التأكد من قدرة هذه المؤسسة على تحقيق أهداف التدريب.

3- عدم الاعتماد الكلى على البرامج التدريبية المعلبة والمتوافرة لدى المؤسسات التدريبية المتخصصة إلا إذا ثبتت قدرتها على تلبية الاحتياجات التدريبية المطلوبة، ويفضل تصميم برامج تناسب المنظمة الطالبة للتدريب أي أن تكون مفصلة على ظروفها.

4- التأكد من بيانات الخبراء المنفذين للبرامج.

5- التأكد من اتفاق خطة تصميم البرامج من الاحتياجات التدريبية للمنظمة.

6- الالتزام بتنفيذ خطة التصميم الموضوعة للبرنامج.

7- التأكد من قدرة المؤسسة على الرد على الاستفسارات المقدمة لها بشكل موضوعي.

8- التأكد من أن البرامج التي تنفذها هذه المؤسسات تركز على المهام الحيوية للمشاركين فيها، وليست مصممة لأغراض أخرى.

9- عدم التدخل في أعمال المؤسسة أثناء التنفيذ إلا في حالة الضرورة ومن خلال التنسيق المسبق، وعدم إشعار خبرائها بأنهم أجراء.

10- التقيد بإشراك العدد المناسب والموصى به تدريبياً من المتدربين في البرنامج.

11- مراعاة تجانس المتدربين المشاركين في البرنامج بقدر الإمكان، لكي تتسنى متابعته من جانب المحاضرين جميعاً.

12- التأكد من قدرة المؤسسة على زيادة حماس وتفاعل المتدربين.

13- توفير المؤسسة للحقائب التدريبية مع بداية البرنامج.

14- ضرورة قيام المؤسسة بإجراء التقييم المتنوع للبرنامج بحيث يشمل الاختبارات القبلية والبعدية وتقييم المتدربين ،وتقييم الموضوعات التدريبية وتقييم المدربين من وجهة نظر المتدربين.

15- قيام المؤسسة بتقديم تقرير عن كل مشارك في نهاية البرنامج وتقرير نهائي عن البرنامج.

وسوف أتناول فيما يلي نماذج للعقود والاتفاقات التي غالباً ما تنفذ بين مراكز التدريب والجهات الخارجية في مجال التدريب الإداري، ومن أمثلة هذه العقود والاتفاقات:

- نموذج لمذكرة تفاهم للتعاون بين جامعة أو معهد أو مركز تدريب.
- نموذج لعقد تعاون مع معهد لإقامة برامج تدريبية قصيرة بالمركز.
- نموذج لعقد اتفاق بين المركز ومستشار تدريبي.
- نموذج لعقد اتفاق بين المركز وجهة خارجية لتقديم استشارة لها.
- نموذج لكراسة شروط ومواصفات لإعداد مادة تدريبية.
- نمـــوذج لكراســـة شـــروط لمناقصة محدودة لتطوير الأداء البشرى لإحدى المنظمات.
- نموذج لأمر إسناد لإعداد مادة تدريبية.

(1) نموذج لعقد اتفاق بين المركز ومستشار تدريبي

تحرر هذا العقد في يوم .... الموافق / / تم الاتفاق بين كل من:

1- مركز .... الكائن بـــ.................................ويمثله قانونا

السيد/ .... بصفته: .... (طرف أول)

2- السيد/ .... الوظيفة/ .... بطاقة رقم/ ....

تاريخ الإصدار/ .... العنوان/ ....(طرف ثان)

(تمهيد)

لما كان الطرف الأول مركز تدريب يتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالـــي والإداري يقوم بتدريب العاملين بالمنظمة وكانت لدى الطرف الثاني الرغبة فـــي تقديـــم المشـــورة فـــي مجالات تنمية الموارد البشرية فقد وقع الاختيار على الطرف الثاني لإنجاز الاستشارة وفقا لأحكام البنود التالية:

(البند الأول)

يعتـــبر التمهيد المشار إليه أعلاه وأي ملاحق ينص عليها في بنود هذا العقد جزءاً لا يتجزأ منه.

(البند الثاني)

يلتزم الطرف الثاني بالقيام بكافة أعمال الاستشارة كالآتي:

- المســـاعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من ناحية الكمية النوعية والعمل على إثراء الرصيد الوثائقي للمركز واستغلاله.
- مساعدة المركز في اختيار المدربين في المجالات المختلفة.

- مساعدة المدربين في إعداد المادة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية وفحص محتواها من الناحية العلمية.
- التأكد من مطابقة الدورات التدريبية من حيث محتواها وبرمجتها وتوزيع فقراتها وأساليب تنشيطها للمقاييس العلمية المعمول بها في مجال التدريب.
- تقييم أنشطة التدريب مع تحديد المؤشرات الملائمة ومقارنة الأهداف بالنتائج المسجلة واقتراح الحلول الممكنة.
- المساهمة في إنجاز الدراسات المرتبطة بالتدريب التي يعهد بها المركز إليه في مجال اختصاصه المذكور.
- إفادة المركز بخصوص الاستشارات التي تطلب منه في مجال اختصاصه.

(البند الثالث)

يتعهد الطرف الثاني بأن لديه الخبرة والقدرة والجهاز الفني القادر على تنفيذ المهمة الواردة بالاتفاق، وانه سوف يؤدى ما عليه من خدمات بطريقة جيدة ومهنية وعملية، وأن هذه الخدمات ستكون مناسبة لأغراض الطرف الأول وأن هذه الخدمات لن تعطى حقوقا أو امتيازات من أي نوع لأي طرف ثالث مهما كان.

(البند الرابع)

يلتزم الطرف الثاني بتقديم تقرير الاستشارة المبدئي، وبعد الحصول على موافقة الطرف الأول على التقرير يتولى تقديمه في شكله النهائي.

(البند الخامس)

يلتزم الطرف الثاني ببذل جهوده لتنفيذ الاستشارة على أكمل وجه، ويتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالاستشارة.

(البند السادس)

يلتزم الطرف الأول بتوفير المعلومات والبيانات والمستندات التي قد يطلبها الطرف الثاني أثناء سير الاستشارة.

(البند السابع)

يلتزم الطرف الأول بالاستجابة لطلب الطرف الثاني إذا رغب في عقد اجتماع معه شريطة إبلاغ الطرف الأول بموعد الاجتماع قبل فترة لا تقل عن ثلاثة أيام من الموعد المحدد لانعقاده، كما يلتزم الطرف الأول بالرد على خطابات الطرف الثاني.

(البند الثامن)

يسرى هذا العقد لمدة سنة تبدأ من / / وتنتهي في / / قابلة للتجديد مرة أخرى ما لم يبد أي من الطرفين عدم رغبته في التجديد وذلك قبل انتهاء موعد العقد بثلاثين يوما على الأقل.

(البند التاسع)

يحق للطرف الأول إنهاء هذا العقد بمجرد توجيه إنذار كتابي إلى الطرف الثاني عند قيامه بالإخلال بأي من الشروط أو الضمانات الواردة في الاتفاق.

(البند العاشر)

يدفع الطرف الأول للطرف الثاني مبلغاً وقدرة .... شهريا حتى انتهاء مدة العقد.

(البند الحادي عشر)

إذا أخل أو تأخر الطرف الثاني في تنفيذ الاستشارة في المدة المتفق عليها تطبق أحكام المادتين 83، 84 من اللائحة التنفيذية للقانون رقم 89 لسنة 98 الخاص بتنظيم المناقصات والمزايدات.

(البند الثاني عشر)

تختص محكمة القضاء الإداري بمجلس الدولة بالقاهرة بالفصل في أي نزاع قد ينشأ من جراء تنفيذ أي بند من بنود هذا العقد والمحاكم الأخرى الواقع بدائرتها مقر الطرف الأول.

(البند الثالث عشر)

اتفق الطرفان على قبولهما كافة التعديلات القانونية التي يراها مجلس الدولة ضرورية ولازمة عند مراجعة هذا العقد.

(البند الرابع عشر)

حـــرر هـــذا العقد من ثلاث نسخ تسلم الطرف الثاني نسخة واحتفظ الطرف الأول بباقي النسخ للعمل بموجبها.

الطرف الثاني	**الطرف الأول**
الاسم:	**الاسم:**
التوقيع:	**التوقيع:**

(2) نموذج لكراسة شروط ومواصفات لإعداد مادة تدريبية في إطار مناقصة
(عن طريق مكتب استشاري خاص)

1- تقديم عام:

مركز التدريب .... التابع لوزارة .... وتتمثل مهام المركز في الآتي:

- تنظـيم دورات تدريبـية للعامليـن بـ .... حول المواضيع التي تهم العمل بإدارات ....

وحرصـاً من مركز التدريب على تنمية وتحسين قدرات العاملين بـ ...... فـي مختلف مجالات الإدارة بما يسهم في تطوير نمط التنمية بما يضمن مواصـلة تأهـيل الإدارة ....، يعـتزم مركز التدريب، إعداد مادة تدريبـية للعامليـن بـ.................. وذلك حول موضوع .... وتكوين فريق من المدربين في هذا التخصص.

وقـد تم إعداد كراسة الشروط الخاصة بهذه المناقصة طبقا للقانون 89 والمتعلق بتنظيم المزايدات والمناقصات في جمهورية مصر العربية.

2- موضوع المناقصة:

يتمثل موضوع هذه المناقصة في:

- إعداد مادة تدريبية حول موضوع: ....
- إقامة دورتين لتدريب فريق من المدربين في هذا التخصص.

أ- إعداد مادة تدريبية:

(1) الأهداف العامة لمحتوى المادة التدريبية:

تتمثل الأهداف المرجوة من إعداد هذه المادة التدريبية في:

- تدعيم قدرات .... على تنمية مواردها.
- تدعيم معرفة المشاركين بالإطار القانوني المنظم للموارد المالية.

- تمكيـــن المســـئولين بــــ .... من تقنيات التحليل المالي المتعلقة بالموارد المالية.
- تنمـــية قـــدرات المتدربيـــن في التصرف المالي من حيث اتخاذ القرار المناســـب، أحكـــام التصـــرف فـــي الإعـــلان، إعداد الموازنة، متابعة الاستخلاصات، العلاقة مع المطالب بالأداء.

(2) **محتوى المادة العلمية:**

تتعلق محاور المادة التدريبية خاصة بالمواضيع التالية:

- التذكير بأبرز الجوانب القانونية المنظمة للموارد الذاتية ويمكن أن يكون ذلـــك من خلال حصر هذه الموارد، سواء كانت موارد حكومية أو غير حكومـــية، ثـــم إبـــراز بالنســـبة لكل مورد مالي: أسس الأداء، النسب، المطالبين بالأداء، مع التركيز على الجوانب التي يمكن لإدارات ...... أن تؤثر عليها.
- التذكير بالجوانب القانونية واللوائح المفسرة لها.
- ضبط منهجية من شأنها تحديد الطاقة العاملة للموارد.
- تقديـــم منهجـــية لتحلـــيل الموارد تتضمن تحليل الموارد السابقة والتطلع للمستقبل وأبرز المعدلات.
- إعـــداد لوحات إرشادية من شأنها تمكين العاملين من متابعة العمل على الوجه الأكمل.
- تحديد المشاركين في مختلف مراحل إعداد وإنجاز الموارد والتركيز على الصلاحيات المخولة للإدارات.
- الإعلان وتنمية الموارد.
- التنظيم الداخلي لـــ............................ ومدى تأثيره على مردودية الموارد.

- آليات تحفيز للتشجيع على تسديد المستحقات المطلوبة منهم.
- متابعة الإدارات القائمة على تحصيل هذه الموارد.
- الجوانب المتعلقة بالمعوقات في عملية تحصيل هذه الموارد.
- اعتماد التمارين ودراسة الحالات المستوحاة من الواقع المحلى.
- تقديم نماذج من برامج عمل أولية وتحضيرية لتمكين إدارات .... من تجاوز المعوقات المطروحة وتنمية مواردها.

والمطلوب من الباحث أو الباحثين المكلفين بإعداد هذه المادة التدريبية إثراء هذه المحاور وتبويبها إلى مواضيع ومراحل تدريبية.

(3) **المنتفعون:**

هذه المادة التدريبية موجهة لفائدة ....

(4) **مكونات المادة التدريبية:**

تتمثل المادة التدريبية في إعداد وثيقتين أو دليلين، على طريقة المحاضرة التي يقوم بإعدادها المركز.

(أ) **دليل المتدرب:** وثيقة معدة للتوزيع على المتدربين عند تنظيم الدورات التدريبية وتتضمن:

- المعارف والمعلومات مبوبة بطريقة تدريبية.
- دراسات الحالات والتمارين التطبيقية.
- المراجع العلمية والقانونية الضرورية لمزيد من تعميق المعارف.

ويمثل دليل المتدرب وثيقة مرجعية أثناء الدورة وبعدها يمكن اعتمادها من طرف المتدربين بالدورة كمرجع عند ممارستهم لمهامهم في مراكز العمل، لذا يتعين إكساب هذه الوثيقة المحتوى القيم وتضمينها مادة تدريبية عالية الجودة تضمن تحقيق القيمة المضافة في مواقع العمل.

(ب) **دليل المدرب:** وثيقة تتضمن الطرق التدريبية التي سيتم استعمالها للتدريب، المحتوى التفصيلي للدورات مبوبة في شكل محاضرات، البرمجة الزمنية، الأهداف العامة والخاصة بكل محاضرة، التمارين التطبيقية ودراسة الحالات ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية وغيرها من الوسائل المتبعة في كل حالة.

- يتم تقديم وثيقتي دليل المتدرب والمدرب باللغة العربية وكذلك الشأن بالنسبة للمراجع أو الملاحق أو دراسات الحالات أو عرض التجارب الأجنبية.
- تخضع هذه الوثائق إلى الموافقة المسبقة للمركز بشأن تقييم محتواها قبل اعتمادها في تنشيط الدورات التدريبية، ويمكن للمركز أن يأذن بتنقيح هذه الوثائق أو إثرائها عند الاقتضاء، لهذا الغرض يمكن للمركز أن يكلف مستشاره التدريبي بمواكبة عملية إعدادها وإنجازها.

(5) **المبادئ والقواعد التدريبية:**

يتعين على الخبراء المكلفين بإعداد هذه المادة التدريبية الاستناد إلى واقع إدارة .... والتركيز على خصوصيات ومقتضيات العمل بـ .... وحاجيات المشاركين، أثناء ممارستهم لمهامهم، في كامل مراحل صياغة وإعداد هذه المادة.

(6) **الأعمال التحضيرية:**

يتعين على الباحثين أو الخبراء المكلفين بإعداد هذه المادة التدريبية، وبالتنسيق مع المركز القيام بعملية تشخيص أو تقييم أولي بهدف مزيد من:

- إحكام ضبط وتحديد انتظارات المتدربين.
- لمس واكتشاف مدى سيطرة المتدربين على مواضيع التدريب قبل إعداد الدورات وتحديد الاحتياجات والمواضيع ذات الأولوية.
- جمع المعلومات والبيانات الضرورية لصياغة وإعداد نماذج دراسة الحالات التطبيقية الملائمة لإثراء المادة العلمية أثناء التدريب.

ويتم إنجاز هذا التشخيص أو التقييم الأولى من خلال تنظيم ورشة عمل بمقر المركز، لمدة يوم واحد ويشرف على تنشيطها صاحب المناقصة، وتضم مجموعة من الإطارات المركزية بالموضوع والمستشار التدريبي للمركز.

ب- تنفيذ دورتين تدريبيتين للمدربين:

(1) **المحتوى:**

بعد إعداد المادة التدريبية بجزأيها، دليل المتدرب ودليل المدرب، والموافقة على محتواه من قبل المركز، يتولى صاحب العرض تنفيذ دورتين لإعداد فريق من المدربين حول موضوع ....

(2) **المنتفعون بالتدريب:**

تضم دورة المتدربين ما بين 15 و20 متدرباً يختارهم المركز من بين .... ذوى الصلة بالموضوع.

(3) **مراحل الإنجاز:**

تدوم فترة دورة المتدربين (10) أيام ويتم إنجاز هاتين الدورتين كما يلي:

الدورة الأولى: يتم تخصيصها للتدريب الفني للمتدربين حول موضوع المحتوى العلمي للمحاضرة وتعميق معلوماتهم في هذا المجال لتمكينهم من السيطرة على المادة

التدريبية والقدرة على الإجابة عن كل استفسار يمكن أن يطرح حول محتوى المحاضرة إلى جانب توحيد المفاهيم والرؤى والإجراءات بين كل المتدربين.

الدورة الثانية: يتم تخصيصها للمدربين لتمكينهم من السيطرة على التقنيات والأساليب الحديثة، وتنمية قدراتهم في ميدان العمل وتنشيط المجموعات مع القدرة على استعمال الوسائل والتجهيزات السمعية والبصرية الملائمة عند إنجاز العمليات التدريبية في هذا المجال لبقية العاملين بـ .... ويتم تحديد الفترة الزمنية اللازمة والملائمة التي يجب تخصيصها لكل دورة بالاتفاق بين المركز وصاحب العرض.

(4) **التنظيم المادي لدورتي تدريب المتدربين:**

- يتولى تنفيذ كل دورة مدرب مختص في المجال.
- يقوم المركز بإعلان صاحب الاتفاق بتاريخ ومكان تنظيم الدورة ب خمسة عشر (15) يوما قبل انعقادها.
- يتولى المركز توجيه دعوات المشاركة للمعنيين بالتدريب وإعداد بطاقات الحضور
- يتولى صاحب الاتفاق، في مدة لا تزيد عن أسبوع من اختتام الدورة إرسال بطاقات الحضور وبطاقات التقييم وتقرير الدورة التدريبية إلى المركز.

(5) **فريق العمل:**

يجب أن لا يقل عدد أعضاء فريق العمل عن خبيرين مختصين في مجال التدريب وأن لا يتجاوز ثلاثة خبراء لإنجاز المهام المتعلقة بهذه الاتفاقية. كما يجب أن يكون اختصاص الباحثين أو المدربين ملائماً لموضوع المهمة.

(6) المبادئ والقواعد التدريبية:

يتعيــن على المدربين، في مرحلة تدريب المتدربين، تطبيق المبادئ والقواعد التدريبية التالية:

- استعمال طرق وتقنيات تدريب ملائمة.
- اعــتماد مقاربــة المشــاركة وتنفيذ المجموعات، دراسة الحالات والأشغال التطبيقية، استخدام الوسائل السمعية والبصرية والعمليات الصورية وتقمص الأدوار.
- الاســتناد إلـــى واقـــع إدارة .... على خصوصيات ومقتضيات العمل بـــ............ في كامل مراحل السياق التدريبي.

ج- أحكام عامة:

(1) حقوق وواجبات المتعاقدين:

- ينبغي عرض المخطط التفصيلي لمحتوى المحاضرة التدريبية على المركز للموافقة المسبقة خلال المرحلة الأولى من الإعداد.
- تصــبح المادة التدريبية الخاصة بهذه المهمة ملكاً للمركز، ويضمن الباحــث لفــائدة المركــز مـــا قد يتطلب من مطالبات الغير بشأن اســتخدام حقوقهم في الملكية الأدبية والفنية والعلمية بمناسبة إنجاز الخدمات أو استعمال نتائجها.
- يتكفل المركز باختيار مكان التدريب ويتحمل نفقات إيواء المتدربين ومـــا يترتــب علــيها بالإضافة لنفقات نسخ المادة العلمية التي يتم تعميمها على المتدربين أثناء دورتي المتدربين.

- يتحمل صاحب العرض نفقات تنقل وإقامة المدربين أو الباحثين مع النفقات المترتبة عن استخدام وسائل الإيضاح من وسائل سمعية وبصرية أو غيرها من التقنيات التدريبية الضرورية لتنشيط دورتي المتدربين.

(2) **المدة والآجال:**

تطبق أحكام الاتفاقية بين المركز وصاحب العرض الأفضل بداية من تاريخ إمضائها بين المتعاقدين وتنتهي مدتها بتقديم تقرير ختامي حول سير إنجاز المهمات المطلوبة خلال فترة/ عام تدريبي.

(3) **وثائق التعاقد:**

تخضع هذه الاتفاقية للقانون رقم 89 لسنة 98 بشأن المناقصات والمزايدات المعمول به في جمهورية مصر العربية. وتتكون الوثائق التعاقدية من:

- **الشروط العامة:** المتعلقة بشروط إنجاز هذه المهمة، ممضاة من طرف صاحب العرض.
- **وثيقة التعهد:** ممضاة من طرف صاحب العرض.
- **ملف العرض الفني:** يتضمن مراجع مكتب الدراسات والسيرة الذاتية لأعضاء الفريق مع المؤيدات والإثباتات بالإضافة لمنهجية إنجاز المهام، ويرفق به ما يفيد سداد التأمين المؤقت.
- **ملف العرض المالي:** ويرفق به القائمة التفصيلية للمبالغ (تكاليف إعداد المادة التدريبية وتكاليف تنظيم ورشة العمل وتنفيذ دورتين تدريبيتين).

(4) الضمانات:

يتولى كل مشارك في طلب العرض تقديم ضمان بنكي مقبول الدفع للتأمين الابتدائي المحدد للعملية ويستوجب عند تقديم العرض الفني.

ويتعهد الفائز بالمناقصة بتقديم ضمان نهائي بمقدار 5% من المبلغ الإجمالي للمناقصة وتتم هذه التسوية في مدة عشرة أيام ابتداء من تاريخ الإعلان بإسناد المناقصة.

(5) التكلفة والقائمة التفصيلية للعرض:

تعتبر التكلفة المالية المقترحة ضمن العرض المالي ثابتة وغير قابلة للمراجعة.

ينبغي أن يحتوى العرض المالي على قائمة تفصيلية للتكلفة الإجمالية تبرز على وجه الخصوص:

- تكلفة تنفيذ ورشة العمل المتعلقة بالتشخيص الأولى.
- تكلفة إعداد المادة التدريبية والوثيقة التدريبية (دليل المادة التدريبية + دليل المتدرب).
- تكلفة تنفيذ دورتين تدريبيتين.

يتحمل صاحب الاتفاق مصاريف تنقل المدربين والمصاريف المترتبة على استخدام الوسائل السمعية والبصرية الضرورية عند تنفيذ دورتين تدريبيتين، في حين يتحمل المركز مصاريف إيواء المتدربين وتكلفة قاعة التدريب وإعادة نسخ وثائق دليل المتدرب.

(6) **التكلفة وطريقة تسديد المستحقات:**

يتم تسديد المستحقات المالية استناداً على فاتورة الخدمات الفعلية التي تتضمن وجوباً البيانات التالية:

- اسم وعنوان المستحق.
- رقم الحساب البنكي أو البريدي.
- عدد وتاريخ الصفقة.

ويتم تسديد المستحقات في مدة (90) تسعين يوما من تاريخ قبول الفاتورة المذكورة مرفقة بكافة المستندات.

(7) **إنجاز الأعمال:**

يعتبر صاحب العرض أو مكتب التدريب مسئولا عن حسن إنجاز الأعمال من قبل الخبراء أو الباحثين المعينين اسمياً بالعرض ويتعين عليه اتخاذ كافة التدابير اللازمة حتى لا يتعطل حسن سير إعداد التدريب، ولا يمكن إجراء أي تغيير على تركيبة فريق العمل الأصلي دون الموافقة الكتابية للمركز.

وعند الاستحالة، يتعين على مكتب التدريب أن يعلم المركز بذلك ويتخذ كل التدابير لضمان حسن تنفيذ الأعمال ويتعين عليه أن يقدم للمركز قائمة تتضمن أسماء وعناوين والسير الذاتية ومراجع الأشخاص المقترحين قصد الحصول على موافقة المركز على البديل.

وينبغي أن تتوفر في الشخص المقترح (البديل) مؤهلات علمية وخبرات تضاهي أو تفوق الخبرات المتوفرة في الخبير المقترح أولا وفي حالة التعذر يحق للمركز القيام بفسخ الاتفاقية بين الطرفين دون أن يترتب على قرار الفسخ أي تعويض مالي، كما لا يمكن المطالبة بمبالغ مالية إضافية بسبب تعويض الأشخاص المعينين بصفة أولية للقيام بهذه المهمة.

(8) سحب ملفات المشاركة:

تسحب كراسة الشروط في طلب العروض بمقابل .... من مقر المركز خلال أيام الأسبوع أثناء أوقات العمل الرسمية.

(9) توجيه العروض:

ترسل العروض في ظرف مختوم بعلم الوصول عن طريق البريد في موعد أقصاه .... يوم وعلى العنوان التالي:..............................

(10) تقديم العروض:

تقـدم العـروض كما يلي: الأصل مع صورتين ضمن ظرف خارجي مغلق وتكتب عليه عبارة: لا يفتح طلب عروض عدد ....../....... متعلق بإنجاز مادة تدريبية حول موضوع ....

ويحتوى على ظرفين (أ) و(ب) تحتوى على الوثائق التابعة، صالحة ونافذة المفعول في التاريخ المحدد لقبول العرض:

- الظـرف (أ): مغلـق ويحمـل أسم المشارك مع كتابة عبارة (عرض فني) يحتوى على:

1) تصـريح علـى الشـرف أو شهادة في عدم الإفلاس صادرة من السلطة المختصة.
2) شهادة خلاص الأداءات.
3) تصـريح على الشرف يقدمه العارض يتضمن تأكيده بعدم القيام مباشرة أو بواسطة الغير بتقديم وعود أو هدايا قصد التأثير على مختلف إجراءات إبرام الصفقة ومراحل إنجازها. ويجب ألا يحتوى العرض الفني على أية معلومات تخص العرض المالي.

4) ما يفيد سداد التأمين المؤقت المحدد للعملية.

- الظرف (ب): مغلق ويحمل أسم المشارك مع كتابة عبارة (عرض مالي) يحتوى على:

1) وثيقة التعهد بالمشاركة مؤرخة ومختومة وممضاة من المشارك.
2) قائمة التكاليف الإجمالية والتفصيلية.

ويبقى العارض ملزما بعرضه لمدة (90) تسعين يوما ابتداء من تاريخ آخر يوم لقبول العروض ويعد ملغى كل عرض لا يحترم الشروط المنصوص عليها أو يرد بعد المدة المحددة لتلقى العروض.

(11) الوثائق والتقارير المطلوبة:

م	نوع الوثيقة	مدة التقديم
1	تقرير أولى في خمس نسخ يحتوى على: - نتائج التشخيص والتقييم الأولى لانتظارات المتدربين - منهجية إعداد المادة التدريبية على ضوء نتائج التشخيص. - تفصيل المادة العلمية إلى مواضيع ومراحل تدريبية مع تحديد المدة الزمنية والوسائل التدريبية الملائمة. - الأهداف التدريبية وطرق التثبت من تحقيقها.	في مدة أقصاها عشرة أيام من تاريخ انعقاد ورشة التقييم أو التشخيص الأولى.
2	دليل المتدرب في عشر نسخ.	في مدة أقصاها خمسة وأربعون يوما بداية من تاريخ أمر الإسناد في إنجاز الأعمال.
3	دليل المادة التدريبية في عشر نسخ.	في مدة أقصاها ستون يوما بداية من تاريخ أمر الإسناد في إنجاز الأعمال.
4	ملف إنجاز الدورة ويحتوى على: - بطاقات الحضور. - بطاقات التقييم.	في مدة أقصاها أسبوع من تاريخ اختتام كل دورة.

م	نوع الوثيقة	مدة التقديم
	- تقرير الدورتين.	
5	التقرير النهائي الختامي حول سير إنجاز الأعمال المطلوبة في عشر نسخ.	في مدة أقصاها خمسة عشر يوماً من تاريخ اختتام الدورتين التدريبيتين.

(12) **محتوى العرض:**

يتعين على كل مشارك في طلب العروض الحالية أن يقدم عرضاً مفصلا يحتوى على:

- إعادة صياغة شاملة للتدريب المرتقب.
- وصف شامل للطريقة والمنهجية التدريبية في جميع مراحل إعداده من التشخيص إلى غاية تدريب المتدربين.
- إعداد البرنامج المقترح للمادة التدريبية وتدريب المتدربين.
- وسائل الإيضاح التدريبية التي يتم اعتمادها وفقاً للمنهجية المحددة.
- التعريف بالأهداف التدريبية العامة والخاصة للمادة التدريبية.
- سيرة ذاتية لكل مادة تدريبية أو خبير تتضمن البيانات الشخصية خاصة المتعلقة بالخبرة والمؤهلات مع المستندات الدالة على ذلك.
- قائمة الأعمال والمهمات المماثلة التي قام بها صاحب الصفقة مع المستندات الدالة على ذلك وبيان:
  - اسم وعنوان وميدان نشاط المستفيد.
  - موضوع الأعمال والمهام.
  - أسماء المدربين أو الخبراء الذين قاموا بإنجاز الأعمال.
  - المستفيد وعدد المنتفعين.
  - المدة والتاريخ.

وإن أمكن نموذج من مراجع تدريبية استخدمها صاحب الصفقة في دورات مماثلة.

(13) **منهجية تقييم العروض ومقاييس الاختبار:**

يتم اعتماد منهجية تقييم العروض على مرحلتين:

- **المرحلة الأولى: التقييم الفني**

يتم إسناد كل عرض مطابق عدد فني يتم احتسابه من طرف لجنة الفرز على أساس المقاييس وجدول إسناد الأعداد التالي:

م	المقياس	العدد
	أ – خبرة ومراجع مكتب التدريب المترشح	ثلاثون (30) نقطة
1	الخبرة في مجال التدريب بالأعوام: - من 1 إلى 5 سنوات - أكثر من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات	20 نقطة 4 نقاط 6 نقاط 10 نقاط
2	مهمات التدريب المماثلة في المجال (يتم إسناد نقطة عن كل مهمة في حدود 5 نقاط	5 نقاط
3	مهمات التدريب لفائدة .... (يتم إسناد نقطة عن كل مهمة إلى حدود 5 نقاط)	5 نقاط
	ب – مؤهلات وخبرة المدربين أو الخبراء	خمسون (50) نقطة
4	المستوى العلمي: - 4 سنوات بعد البكالوريوس بنجاح (ماجستير) - 6 سنوات بعد البكالوريوس بنجاح (دكتوراه) - أكثر من 6 سنوات بعد البكالوريوس بنجاح (أستاذ دكتور)	10 نقاط 2 نقطة 3 نقاط 5 نقاط
5	ملاءمة الشهادة العلمية والتخصص لأعضاء الفريق: - شهادة في ميدان العلوم القانونية أو الاقتصادية أو التصرف المالي أو التصرف والتسيير الإداري الحديث. - ملاءمة التخصص لأعضاء الفريق.	10 نقاط 5 نقاط 5 نقاط

م	المقياس	العدد
6	الخبرة في تخصص التدريب بالسنوات: - من 1 إلى 5 سنوات - أكثر من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات	10 نقاط 2 نقطة 3 نقاط 5 نقاط
7	مهمات التدريب المماثلة المنجزة في التخصص: (يتم إسناد نقطة عن كل مهمة مماثلة في حدود 10 نقاط)	10 نقاط
8	الخبرة في تخصص العمل في نفس المجال: - العمل صلب التخصص (يتم إسناد نقطة عن كل سنة عمل في حدود 5 نقاط). - عدد المهام المنجزة في نفس التخصص (يتم إسناد نقطة عن كل مهمة منجزة في حدود 5 نقاط)	10 نقاط 5 نقاط 5 نقاط
	ج – ملاءمة المنهجية واستجابتها لانتظارات المركز:	ثلاثون (30) نقطة
9	صياغة الأهداف التدريبية وفقاً للخطوط المرجعية.	5 نقاط
10	تقديم مقترح حول المحتوى التفصيلي للمادة التدريبية	10 نقاط
11	وصف الطريقة التدريبية المقترحة ووسائل الإيضاح	5 نقاط
12	تقديم البرنامج التفصيلي المقترح لتدريب المتدربين	10 نقاط

لا تؤخذ بعين الاعتبار العروض الفنية التي تحصل على عدد فني يقل عن سبعين (70) نقطة، وترجع تبعاً لذلك العروض المالية المرفقة مغلقة لأصحابها.

- **المرحلة الثانية: التقييم المالي**

تفتح الظروف المالية بحضور ممثلي مكاتب التدريب والدراسات التي تم قبول عروضها الفنية.

ويتم اختيار صاحب العرض المالي الأقل ثمناً من بين هذه العروض لإنجاز المهام المتعلقة بهذه المناقصة.

(14) **غرامة التأخير:**

فــي حالــة التأخــير في إنجاز الأعمال وعدم احترام صاحب الصفقة للمدة المحــددة، رغــم الإعلان والتنبيه عليه من طرف المركز، فإنه يتم تطبيق غرامة تساوى 1% عن كل أسبوع أو جزء منه بحد أقصى 10%.

(15) **فسخ الصفقة:**

فــي حالــة عدم إنجاز أو عدم احترام المبادئ والقواعد التدريبية المنصوص علــيها، يمكن للمركز فسخ العقد بمقتضى قرار يتم تبليغه طبقاً للشروط المنصوص علــيها بالقانون رقم 89 لسنة 98 الخاص بالمناقصات والمزايدات ولا يترتب على قرار فسخ العقد أي تعويض مالي.

(16) **التأمينات:**

يعتــبر صاحب الصفقة المسئول الوحيد عن سلامة القائمين معه خلال مدة القيام بالأعمال المطلوبة ولا يتحمل المركز أية مسئولية في حالة حصول حوادث أو أضرار ناجمة عن القيام بتلك الخدمات.

القاهرة في ....

أطلعت ووافقت   **مقدم العرض**

(3) نموذج لكراسة شروط لمناقصة محدودة لتطوير الأداء البشرى لمنظمة أعمال

الشروط العامة :

- تقدم العطاءات في مظروفين مغلقين أحدهما للعرض الفني والأخر للعرض المالي.
- يجب أن يثبت على كل من مظروفي العطاء الفني والمالي نوعه من الخارج ويوضع عليه أسم وعنوان الجهة .... ورقم الممارسة .... تاريخ الجلسة .... ويكون تقديم العطاءات إما بإرسالها بالبريد الموصي عليه أو بتسليمها باليد لإدارة المشتريات بمقر الجهة.
- يجوز لمقدم العطاء أو مندوبه (بموجب تفويض) أن يحضر جلسة فتح كل من المظاريف الفنية والمالية في المواعيد المحددة لذلك لسماع قراءة محتوياتها.
- يجب أن تصل العطاءات إلى الجهة في ميعاد غايته الساعة الثانية عشرة من ظهر اليوم المحدد لفتح المظاريف الفنية ولا يعتد بأي عطاء أو تعديل فيه يرد بعد الميعاد المذكور ولا يسري ذلك على أي تعديل لصالح الجهة يقدم من صاحب أقل العطاءات المطابقة للشروط والمواصفات طالما أنه لا يؤثر في أولوية العطاء.
- لا يجوز لمقدم العطاء شطب أي بند من بنوده أو من المواصفات الفنية أو إجراء تعديل فيه مهما كان نوعه، وإذا رغب في إبداء ملاحظات خاصة بالنواحي الفنية فيثبتها في كتاب مستقل يتضمنه المظروف الفني.
- إذا سحب مقدم العطاء عطاءه قبل الميعاد المحدد لفتح المظاريف الفنية فيصبح التأمين المؤقت المودع حقا للجهة دون حاجة إلى إنذار.
- إذا أخل المتعاقد بأي شرط من شروط العقد كان للجهة الحق في فسخ العقد

أو تنفيذه على حساب المتعاقد.

- للجهـــة الحق في خفض أو زيادة الكميات دون أن يكون للمتعاقد المطالبة بأي تعويض وذلك في حدود 25%.
- تخضــع العملــية المطــروحة لأحكــام القانون رقم 89 لسنة 1998 ولائحته التنفيذية.

الشروط الخاصة:

- يمكن لمقدم العطاء أن يتقدم بالعروض في الأتي:
  1- البندين كاملين معاً.
  2- البند الأول متكامل فقط (غير قابل للتجزئة).
  3- دورة واحدة أو أكثر أو جميع الدورات للبند الثاني فقط (قابل للتجزئة).
- الارتباط بالأسعار لمدة لا تقل عن ثلاثة شهور من تاريخ فتح المظاريف الفنية.
- سيتم تقييم العروض بنظام النقاط طبقا لأسس التقييم الواردة بالمواصفات الفنية.
- سيتم تقييم كل بند من البندين على حدة كالتالي:
  - **البند الأول:** تقييم فني منفصل والحد الأدنى للقبول الفني 65%.
  - **البــند الثاني:** تقييم فني لكل دورة من الدورات والحد الأدنى للقبول الفني 65% لكل دورة
- يقتصر فتح العروض المالية على العروض المقبولة فنياً.
- تحــدد موعــد جلسة الاستفسارات يوم .... الموافق / / الساعة الحادية عشرة صباحاً بمقر الجهة.
  - تحــدد موعــد جلســة فــتح المظاريف الفنية يوم .... الموافق / / الساعة الثانية عشرة صباحاً بمقر الجهة بالعنوان:..........................

يحتوي المظروف الفني على ما يلي:

1- التأمين الابتدائي يسدد كالتالي:

أ) مبلغ 2500 جنيه (فقط ألفين وخمسمائة جنيه مصري لا غير) للمتقدم في البند الواحد (برامج تدريبية طويلة الأمد أو دورات تدريبية).

ب) مبلغ 5000 جنيه (فقط خمسة آلاف جنيه مصري) للمتقدم في البندين معاً. تسدد نقداً أو بشيك مقبول الدفع أو بخطاب ضمان غير مشروط من أحد البنوك المحلية من الدرجة الأولى ساري المفعول لمدة أربعة أشهر من تاريخ فتح المظاريف الفنية على أن تستكمل إلى نسبة 5% من القيمة التعاقدية كتأمين نهائي خلال عشرة أيام من تاريخ الإخطار بقبول العطاء.

2- أي عطاء غير مصحوب بالتأمين المؤقت لن يلتفت إليه.

3- تقديم عرض يحقق جميع المواصفات الفنية الواردة بالشروط الفنية مؤيدة بجميع المواد المصورة للشركة صاحبة العطاء.

4- صورة البطاقة الضريبية.

5- صورة القيد بالسجل التجاري.

6- أسم المسئول عن توقيع العقد.

7- يقدم العرض الفني من أصل + أربع صور.

يحتوي المظروف المالي على ما يلي:

1- القيمة الإجمالية للفرد الواحد في كل مرحلة من مراحل الهرم التصاعدي للبند الأول (البرامج التدريبية المتكاملة طويلة الأمد) والقيمة الإجمالية للمجموعة ويفضل أن تكون شرائح كالتالي:

مرحلة .... العدد .... من .... إلى .... تكلفة الفرد ...... جنيه
والقيمة الإجمالية ....جنيه وهكذا ....

2- قيمة تدريب الفرد الواحد لكل دورة من دورات البند الثاني (الدورات التدريبية).
3- لا يجوز الكشط أو المحو في جدول الفئات المقدم من مقدم العطاء وكل تصحيح في الأسعار يجب إعادة كتابته رقما وحروفا وتوقيعاً.
4- طريقة السداد (تحدد تفصيلاً).
5- تقدم العروض بالجنيه المصري.
6- القيمة الإجمالية التي يحددها مقدم العطاء في عطائه تشمل وتغطي جميع المصروفات والرسوم والالتزامات أيا كان نوعها حتى إتمام التنفيذ.
   - سيتم أخطار أصحاب العطاءات المقبولة فنياً بموعد فتح المظاريف المالية.

أولا: البرامج التدريبية المتكاملة طويلة الأمد:

الشروط الفنية عناصر التقييم الفني:

- بند (1) سابقة الخبرات لمقدمي العطاء (لكل دورة على حدة).
- قائمة تفصيلية بأسماء وعناوين الشركات أو الجهات (عالمية – محلية) التي تم إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متكاملة بها وطرق الاتصال بهم واسم المسئول الذي يمكن الاتصال به مؤيدة بما يلي:

1- الهيكل التنفيذي للتدريب والمدد الزمنية التفصيلية لكل مرحلة من المراحل التصاعدية للبرامج.
2- شهادة من الجهة تفيد التنفيذ بها والنتائج المترتبة على التدريب (إن أمكن) شهادات التقدير.

3- السيرة الذاتية لمقدمي العطاء والسيرة الذاتية لجميع المدربين والهيكل الإداري لمقدم العطاء مع تقديم الوثائق والمستندات التي تؤيد اعتماد كل من الشركة والمدرب.

بالاتحادات والمنظمات العالمية.

4- المدة التي مارس فيها مقدم العطاء أعمال التدريب وتاريخ التدريب والأسماء التجارية التي مارس بها مقدم العطاء أعماله في السوق.

ويتبادل المخطط الهرمي تغطية النقاط التالية:

1- مدى إمكانية التعرف على الهيكل الحالي للجهة والتوصيف المعتمد.

2- مدى القدرة على التعرف على الأهداف المؤسسية والإستراتيجية للجهة ودورها في تنظيم عملية التدريب.

3- مدى القدرة على تحليل مؤشرات ومعدلات الأداء المطلوب والمتواجد منها حاليا، بما يحقق الأهداف الإستراتيجية والمؤسسية.

4- مدى القدرة على اكتشاف وعى العاملين الحاليين بدور الجهة في مجال تنظيم العملية التدريبية ومدى تحفيزهم المعنوي على تنفيذ هذا الدور من خلال مهامهم الوظيفية (كلا في مجاله) بما يحقق النسيج المتكامل لأداء الجهة بالمعدلات المرجوة.

5- مدى القدرة على صياغة عناصر التدريب الأساسية والمسارات التدريبية المطولة ذات المراحل التصاعدية لرفع أداء النسيج المتكامل للجهة إلى أعلى المعدلات الممكنة، من خلال توعية وتحفيز العاملين بصفة عامة، ثم تدريب كل في مجاله من النواحي المهارية والإدارية والسلوكية الضرورية والملائمة لتوصيفه الوظيفي.

6- مدى القدرة على إعادة بناء الوعي الجماعي لمجموعات العمل بصفة موازية للتدريب الفردي، من أجل الوصول إلى النسيج المتكامل لأداء الجهاز على أفضل صورة ممكنة وبأعلى معدلات للأداء.

7- مدى القدرة على وضع نظام متكامل لقياس الأداء الفردي والمؤسسي لمتابعة أثر التدريب على الناحيتين الفردية والجماعية.

8- مدى القدرة على نقل الخبرة التوجيهية (بطريقة تدريب المدربين) إلى المديرين من مديري الإدارة العليا والمتوسطة، لمواصلة دور مقدم العطاء في تطوير الأداء الفردي وأداء فرق العمل والأداء المؤسسي.

9- مدى القدرة على إعداد نظام محكم للتصفيات في كل مرحلة من المراحل التصاعدية للهرم، بما يحقق خلق جيل كامل من الكوادر المؤهلة لتولي المناصب والمسئوليات الإدارية بصفة عامة (بغض النظر عن الناحية الفنية والتي لا تدخل في نطاق هذا البرنامج).

- **بند** (2) **الاعتماد:**

على مقدم العطاء أن يقدم جميع الوثائق والإثباتات والشهادات التي تؤيد الاعتمادات الرسمية لهذه البرامج التدريبية المطورة من قبل الاتحادات أو المنظمات أو الجامعات العالمية.

- **بند** (3) **الشهرة:**

مدى شهرة الطريقة المعتمدة عالميا سواء من ناحية الطريقة نفسها أو مؤسسيها والتاريخ التفصيلي لهذه الشهرة.

- **بند (4) أداء عرض تدريبي أمام لجنة التقييم الفني مؤيداً بنماذج المواد التعليمية والتقييمية الخاصة بالمدرب والمتدرب.**

سيتم تحديد موعد بعد فتح المظاريف الفنية أثناء دراسة العروض لتقييمها فنياً، يلتزم فيه مقدم العطاء بالحضور لأداء ما يلي:

1- عرض تقديمي تعريفي عن جميع المراحل التصاعدية في المخطط الهرمي للبرنامج التدريبي المتكامل طويل الأمد.

2- تقديم نموذج عملي مصغر وذلك للحكم الشخصي من خلال اللجنة الفنية على مستوى الأداء العملي.

3- كما يلتزم مقدم العطاء بإحضار كل النماذج للمواد التعليمية والتقييمية التي سيستخدمها للإطلاع عليها فقط دون الاحتفاظ بها.

- **بند (5) التقييم المجاني لعناصر منتقاة من الإدارة العليا وآخرين:**

سيتم الإخطار بموعد أثناء دراسة العطاءات الفنية لتقييمها، يلتزم فيه مقدم العطاء (إن أمكن) بالحضور لعقد اجتماع أو أكثر لبعض العناصر المنتقاة من العاملين (إدارة عليا – آخرين) وذلك لإعداد تقارير التقييم للعناصر المشار إليها، ومن خلال كيفية إجراء مقدم العطاء للتقييم وكيفية إعداده سيتم تقييم مدى قدراته في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية.

- **بند (6) المواد المصورة لمقدم العطاء:**

يجب على مقدم العطاء أن يقدم جميع المواد المصورة للشركة التي توضح كل ما جاء بالبنود السابقة. ولا يستعاض عن ذلك بالتنويه أو الإشارة للرجوع للإنترنت أو ما شابه ذلك.

- سيتم تقييم العروض الفنية بنظام النقاط طبقاً لأسس التقييم الواردة بالمواصفات الفنية السابقة.
- الحد الأدنى للقبول الفني 65% ويقتصر فتح العروض المالية على العروض المقبولة فنياً فقط.

ثانيا: الدورات التدريبية المطلوبة:

1- تدريب أفراد الإدارة العليا:

- التخطيط ووضع الأهداف الإستراتيجية.
- متابعة التنفيذ.
- تقييم الأداء.
- أساليب القيادة والتأثير.
- تحديد الاحتياجات الوظيفية وبناء فرق العمل والتفويض.
- إدارة التغيير.
- إدارة الصراعات والخلافات.
- إدارة الاجتماعات.
- إدارة الوقت والضغوط.
- البرمجة اللغوية العصبية وتطبيقها في الإدارة العليا.
- الذكاء الانفعالي وتطبيقاته في الإدارة.

الحد الأدنى لعدد المتدربين (15) فرداً للدورات السابقة ككل وبحد أقصى للحضور في المرة الواحدة لكل دورة (4) أفراد.

2- تدريب أفراد الإدارة الوسطي:

- إدارة المشروعات.

- بناء فرق العمل والتفويض وأساليب التحفيز للأفراد.
- أساليب القيادة والتأثير.
- أساليب تطوير العمليات وتطوير أداء الأفراد.
- أساليب تقييم أداء الأفراد.
- إعداد التقارير.
- إدارة الاجتماعات.
- إدارة الصراعات والخلافات.
- إدارة الوقت والضغوط.
- البرمجة اللغوية العصبية وتطبيقها في الإدارة.
- الذكاء الانفعالي وتطبيقاته في الإدارة.

الحد الأدنى لعدد المتدربين (30) فرداً للدورات السابقة ككل وبحد أقصى للحضور في المرة الواحدة لكل دورة (6) أفراد.

ثالثا: رفع المهارات الشخصية للعاملين عموما:

- إدارة الصراعات والخلافات.
- إدارة الوقت والضغوط.
- البرمجة اللغوية العصبية.
- الذكاء الانفعالي.
- مهارات التواصل والتفاوض.
- مهارات العروض التقديمية.
- مهارات إعداد التقارير.

الحد الأدنى لعدد المتدربين (60) فرداً للدورات السابقة ككل وبحد أقصى للحضور في المرة الواحدة لكل دورة (10) أفراد.

- بند (1) سابقة الخبرات لمقدمي العطاء (لكل دورة على حدة) :

قائمة بأسماء وعناوين الشركات أو الجهات (عالمية – محلية) التي تم تدريب الأفراد بها لكل دورة من الدورات المطلوبة وطرق الاتصال بهم واسم المسئول الذي يمكن الاتصال به مؤيدة بما يلي:

- شهادة من الجهة تفيد إتمام التنفيذ بها والنتائج المترتبة على التدريب (إن أمكن).
- السيرة الذاتية لمقدمي العطاء والسيرة الذاتية لجميع المدربين والهيكل الإداري لمقدم العطاء مع تقديم الوثائق والمستندات التي تؤيد اعتماد كل من الشركة والمدرب بالاتحادات والمنظمات العالمية.
- المدة التي مارس فيها مقدم العطاء أعمال التدريب وتاريخ التدريب لمقدم العطاء والأسماء التجارية التي مارس بها مقدم العطاء أعماله في السوق.

- بند (2) الطرق المستخدمة في التدريس وأساليب العرض والإيضاح:

مثال (العرض التقديمي – التقسيم إلى مجموعات عمل – دراسة الحالات المماثلة – العاصفة الذهنية – استخدام الوثائق المتعددة والمؤثرات الخاصة ... الخ).

- بند (3) أماكن انعقاد الدورات:

- اسم مكان انعقاد الدورة.
- تفاصيل التجهيزات المتوفرة بالمكان
- تفاصيل الإمكانيات التي يمكن توفيرها بالمكان.

- **بند (4) أداء عرض تدريبي أمام لجنة التقييم الفني مؤيداً بنماذج المواد التعليمية والتقييمية الخاصة بالمدرب والمتدرب.**

سيتم تحديد موعد بعد فتح المظاريف الفنية أثناء دراسة العروض لتقييمها فنياً، يلتزم مقدم العطاء بالحضور لتقديم نموذج عملي مصغر وذلك للحكم الشخصي من خلال اللجنة الفنية على مستوى الأداء العملي.

كما يلتزم مقدم العطاء بإحضار كل النماذج للمواد التعليمية والتقييمية التي سيستخدمها للإطلاع عليها فقط دون الاحتفاظ بها.

- **بند (5) التقييم المجاني لعناصر منتقاة من الإدارة العليا وآخرين:**

سيتم الإخطار بموعد أثناء دراسة العطاءات الفنية لتقييمها، يلتزم فيه مقدم العطاء (إن أمكن) بالحضور لعقد اجتماع أو أكثر لبعض العناصر المنتقاة من العاملين (إدارة عليا – آخرين) وذلك لإعداد تقارير التقييم للعناصر المشار إليها، ومن خلال كيفية إجراء مقدم العطاء للتقييم وكيفية إعداده سيتم تقييم مدى قدراته في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية.

- **بند (6) متابعة آثار ما بعد التدريب:**

على مقدم العطاء أن يقدم بياناً بالطرق المستخدمة لمتابعة آثار التدريب (تليفونيا – إنترنت – زيارات – تقييم الأداء بعد التدريب .... الخ).

- **بند (7) المواد المصورة لمقدم العطاء:**

يجب على مقدم العطاء أن يقدم جميع المواد المصورة للشركة التي توضح كل ما جاء بالبنود السابقة، ولا يستعاض عن ذلك بالتنويه أو الإشارة للرجوع للإنترنت أو ما شابه ذلك.

- سيتم تقييم العروض الفنية بنظام النقاط لكل دورة على حدة طبقا لأسس التقييم الواردة بالمواصفات الفنية السابقة.
- الحد الأدنى للقبول الفني لكل دورة من الدورات السابقة 65% ويقتصر فتح العروض المالية على العروض المقبولة فنياً فقط.

(4) نموذج لأمر إسناد لإعداد مادة تدريبية
من طرف خبير في الإدارة (في إطار تعاقد مباشر)

1 - **موضوع التعاقد:**

يتمثل موضوع هذا التعاقد في إعداد مادة تدريبية حول موضوع .... خاصة لـــ.................... (صفة المتدربين الموجه إليهم المادة التدريبية).

2 - **الأهداف العامة للمادة التدريبية:**

تتمثل الأهداف المرجوة من إعداد هذه المادة التدريبية في:

- ....
- ....

3 - **محتوى المادة التدريبية:**

تتعلق محاور المادة التدريبية بالمواضيع التالية:

- ....
- ....

4 - **المتدربون:**

هذه المادة التدريبية موجهة لـــ ....

5 - **مكونات المادة التدريبية:**

تتمثل المادة التدريبية في إعداد وثيقتين أو دليلين:

أ – دليل المتدرب: وثـيقة معـدة للتعميم على المشاركين عند تنظيم الدورات التدريبية وتتضمن بالأساس:

- المعارف والمعلومات مبوبة.
- دراسات الحالات والأشغال التطبيقية.
- المراجع العلمية والقانونية الضرورية لمزيد من تعميق المعارف.

ويمـــثل دليل المتدرب وثيقة مرجعية أثناء الدورة وبعدها يمكن اعتمادها من طـــرف المنتفعيـــن بالتدريب كمرجع عند ممارستهم لمهامهم في مراكز العمل، لذا يتعين إكساب هذه الوثيقة المحتوى القيم وتضمينها مادة تدريبية عالية الجودة تضمن تحقيق القيمة المضافة في مواقع العمل.

ب – دليل المدرب: وثيقة تتضمن الطرق التدريبية التي سيتم استعمالها بمعرفة المـــدرب، والمحـــتوى التفصيلي للدورات مبوبة في شكل محاضرات، الـــبرمجة الزمنـــية الأهـــداف العامة والخاصة بكل محاضرة، الأشغال التطبيقـــية، ودراســـة الحـــالات، ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية وغيرها من الوسائل المتبعة في كل حالة.

- يتم تقديم وثيقتي دليل المتدرب ودليل المدرب باللغة العربية.
- تخضع هذه الوثائق للموافقة المسبقة للمركز الذي يمكنه أن يكلف مستشاره التدريبي بمواكبة عملية الإعداد والإنجاز.
- ينبغي عرض المخطط التفصيلي لمحتوى المادة التدريبية للحصول على الموافقة المسبقة للمركز خلال المرحلة الأولى من الإعداد.

6 - المبادئ والقواعد التدريبية:

يتعيـــن علـــى الخبراء المكلفين بإعداد هذه المادة التدريبية الاستناد إلى واقع .... أثناء ممارستهم لمهامهم، في كامل مراحل صياغة وإعداد هذه المادة.

الأعمال التحضيرية:

يتعيـــن علـــى الباحثيـــن أو الخـــبراء المكلفين بإعداد هذه المادة التدريبية، وبالتنسيق مع المركز، القيام بعملية تشخيص أو تقييم أولى بهدف مزيد من:

- إحكام ضبط وتحديد انتظارات المتدربين.

- لمس واكتشاف مدى سيطرة المتدربين على المادة العلمية قبل إعداد الدورات وتحديد النقائص والمواضيع ذات الأولوية.
- جمع المعلومات والبيانات الضرورية لصياغة وإعداد نماذج دراسة الحالات التطبيقية الملائمة لإثراء المادة العلمية أثناء التدريب.

ويتم إنجاز هذا التشخيص أو التقييم الأولى من خلال تنظيم ورشة عمل بمقر المركز، مدتها يوم واحد يشرف على تنفيذها صاحب الصفقة، وتضم مجموعة من .... والمستشار التدريبي للمركز.

7 - الوثائق والتقارير المطلوبة:

م	نوع الوثيقة	مدة التقديم
1	تقرير أولى في (5) خمس نسخ تحتوى على: - نتائج التشخيص والتقييم الأولى لانتظارات المتدربين. - منهجية إعداد المحاضرة على ضوء نتائج التشخيص. - تفصيل المحاضرات إلى مواضيع ومراحل تدريبية مع تحديد المدة الزمنية والوسائل التدريبية الملائمة. - الأهداف التدريبية وطرق التثبت من تحقيقها.	في مدة أقصاها (10) عشرة أيام من تاريخ انعقاد ورشة العمل.
2	دليل المتدرب في (10) نسخ.	في مدة أقصاها (45) خمسة وأربعون يوما من تاريخ أمر الإسناد.
3	دليل المدرب في (10) نسخ.	في مدة أقصاها (60) ستون يوماً من تاريخ أمر الإسناد.

***

الفصل الخامس

الإطار التكنولوجي

- دور نظم المعلومات في التدريب الإداري.
- خصائص التدريب الإداري باستخدام الحاسبات الآلية.
- أنواع ومكونات تطبيقات التدريب بواسطة الحاسب.

الفصل الخامس

الإطار التكنولوجي

تمهيد:

يتميز عصر المعلومات الذي نشهده الآن بالإنجازات الكبيرة التي تحققت بفضل التطور العلمي والتقني الحديث. والحاسب الإلكتروني هو قمة هذه الإنجازات، فلقد أحدث ظهوره تغييرا جذريا في أساليب وطرق العمل في مختلف ميادين النشاط البشرى وأصبحت الحاسبات الإلكترونية اليوم عنصراً هاماً من نظام العمل في المنظمات المختلفة سواء كانت إدارية أو خدمية أو اقتصادية أو حكومية. وأصبح الحاسب الإلكتروني أداة عمل رئيسية بالنسبة للعديد من أصحاب المهن كالمهندس والإداري والطبيب والباحث والأستاذ الجامعي والموظف وغيرهم.

ومن الطبيعي أن يمتد أيضا تأثير الحاسب الإلكتروني آلي النشاطات التدريبية والتعليمية. بل يمكن القول أن هذه النشاطات بالذات كانت من أوائل المجالات التي استخدم فيها الحاسب منذ نهاية الخمسينيات من القرن العشرين. ولقد دخل الحاسب الإلكتروني حالياً جميع مستويات التعليم والتدريب وأحدث فيها تغييرا جذريا يعتبره الكثيرون ثورة في تكنولوجيا التعليم والتدريب وكان له الفضل الأول في الإسراع بالعملية التدريبية ورفع مستوى أدائها وإنتاجيتها، وجعلها أكثر كفاءة وفاعلية، وتلبية لاحتياجات المجتمع ضمن زمن محدد وتكلفة معقولة أيضاً.

تكنولوجيا المعلومات التي تتدفق بموجات متلاحقة وسريعة بظهور التعليم عن بعد والتدريب عن بعد، أي باتجاه منظمات التدريب إلى اعتناق التدريب عن بعد لمواكبة التقدم التكنولوجي المستمر، ويجب أن يكون مفهوم التطوير التكنولوجي

وارداً في سياسة التدريب بحيث تصمم البرامج التدريبية وبالشكل الذي يتيح فرصة الابتكار[1] والتطوير للمتدربين.

وتمثل التقنيات التكنولوجية سلاحاً ذا حدين فآلي جانب الاستفادة منها كوسائل مساعدة في العملية التدريبية فإنها على الجانب الآخر تمثل تهديداً لعمل مراكز التدريب لأن التدريب عن بعد يؤدى آلي عدم جدوى هذه المراكز. وقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات مصدرا مؤثرا للقدرة التنافسية، بالإضافة آلي أن ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد سهلت نقل الأفكار الجديدة وساعدت على سهولة الحصول على المعلومات وزيادة الاطلاع مما أدى آلي تنوع المعارف[2] وسوف يؤثر التقدم التكنولوجي على فاعلية التدريب من خلال:

1- تزايد وتنوع الاحتياجات التدريبية، فكلما تغيرت تجهيزات الأداء وطرقه، تزداد وتتنوع الاحتياجات التدريبية لدى العاملين، هذه الاحتياجات التي يتعين تطويرها لتتواكب مع الجديد في التكنولوجيا[3].

2- مع تصاعد حمى المنافسة والتكتلات والتحالفات بين الدول وبين الشركات، وتزايد التنافس في التطوير التكنولوجي زادت أهمية الابتكار لمواجهة المشكلات والتحديات المؤثرة، وظهرت بالدول الصناعية المتقدمة برامج للتدريب والتطوير تركز على ذلك، وظهرت برامج تدريبية تركز على تنمية مهارات المديرين للتفاعل مع نظريات ومراحل إدارية وتكنولوجيات جديدة.

3- لم يعد تخطيط التدريب مقصوراً على سد الاحتياجات الحالية بل تعدى ذلك للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، ومن ثم لتصميم احتياجات وأهداف تطوير برامج التدريب على ضوء هذه المتغيرات.

(1) تقرير مجلس الشورى، لجنة الإنتاج الصناعي والطاقة والقوى العاملة، سياسة تدريب القوى العاملة، 1992، ص 58.

(2) أحمد سيد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، ص 164.

(3) أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 164.

4- القـــدرة علـــى اختزان كميات كبيرة من المعلومات وسهولة الوصول آلي أي جـــزء مـــنها واسترجاعه كلما دعت الحاجة لذلك. وكذلك القدرة على إنجاز العملـــيات الحســـابية والمنطقية بسرعة هائلة تصل آلي ملايين العمليات في الثانـــية الواحدة. ويمكن استخدام هذه القدرة لمحاكاة بيئة العمل بصورة قريبة جـــداً مـــن الواقع، وتقديمها للمتدرب بشكل يستطيع من خلاله التفاعل معها، والاستجابة لها عن طريق تحليل عواملها ومتغيراتها واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، ويسجل المتدرب هذه القرارات ويدخلها آلي الحاسب الذي يقوم بدوره بتحديد آثارها ونتائجها وما تحدثه من تغييرات في تلك البيئة. وبذلك يتعرف المـــتدرب على مدى صحة ونجاح القرارات التي اتخذها، ويشعر خلال ذلك كله وكأنه يعيش حالة عمل حقيقية.

5- يســـتطيع الحاســـب إرشـــاد المـــتدرب وتوجيهه من خلال المسار التدريبي وبمســـارات مخـــتلفة مهما كان هذا المسار معقداً وصعباً، وبإمكانيات تفوق كثـــيرا إمكانات المدرب. وذلك نظراً لأن باستطاعة الحاسب تخزين وإصدار عدد كبير من الأسئلة والتمارين والأمثلة والاختبارات المختلفة، بهدف التأكد من تفهم المتدرب للمعلومات المقدمة إليه من خلال البرنامج التدريبي، وكذلك تزويد المتدرب بما يحتاجه من معلومات في ضوء نتائج الاختبارات السابقة، وبالإضافة آلي ذلك يستطيع الحاسب إعادة شرح فقرات المادة التدريبية بعدة طـــرق مخـــتلفة وفقـــا لمستوى المتدرب ذاته والذي يقوم بتحديده من خلال الاختبارات الآلية.

6- يســـاعد الحاســـب الآلـــي المتدرب خلال عملية التدريب ويقدم له المعلومات اللازمـــة بـــالحجم والشـــكل المناسبين والطريقة المناسبة. كما أن باستطاعة الحاســـب تشجيع المتدرب على الاستمرار في التعامل مع البرنامج التدريبي،

وعلـــى إعادة فقرات معينة من هذا البرنامج أو القفز إلى فقرات ذات مستوى أعلـــى أو غير ذلك ويتم ذلك كله تبعا لنتائج الاختبارات التي تتم بشكل آلي. وهكـــذا فـــإن للحاسب الآلي إمكانيات كبيرة وفعالة في قيادة عملية التدريب والسير بالمتدرب نحو تحقيق الأهداف التدريبية.

7- يســـاعد الحاسب الآلي في تحفيز المتدرب على الإقبال على دراسة البرنامج التدريبـــي نظراً لما يضيفه الحاسب من تشويق ومتعة على الجلسة التدريبية. كمـــا أنه يخلق نوعاً من التحدي والمنافسة بين المتدرب والبرنامج مما يدفع المتدرب آلي العمل الفعال المثابر والمثابرة خلال فترة التدريب. وغالبا يبقى المـــتدربون يعملـــون لفـــترات طويلـــة أمام شاشاتهم حتى بعد انتهاء الزمن المخصص للتدريب.

8- يمكن استخدام الحاسب الآلي أيضا في تطوير وميكنة العمليات المتعلقة بإدارة الـــبرامج التدريبية كمسك السجلات وإجراء الاختبارات والامتحانات وتحديد الدرجات وإصدار كشوف الحضور والغياب وجدولة الدروس والمحاضرات والجلســـات التدريبيـــية المختلفة وكذلك تتبع سير عملية التدريب لكل متدرب وغيرها من التطبيقات الخاصة بإدارة التدريب.

أولا: دور نظم المعلومات في التدريب الإداري.

كـــان الهدف الرئيسي من إدخال الحاسب الآلي آلي المركز هو الاستفادة من إمكانـــياته الهائلة في تطوير العملية التدريبية بالمركز حيث أن الحاسب الآلي يمكن أن يخدم العملية التدريبية بشكل كبير من خلال استخدامه.

1) **كأداة تدريبية: (وسيلة إيضاح)**

يـــتعلق بحجم التخزين الذي يصل آلي مئات الآلاف من الصفحات والتي يمكن

استرجاع أي صفحة منها بسهولة وسرعة فائقة. كما أن الحاسب الواحد يمكن أن يستخدم بطريقة مشتركة من قبل عدد كبير من المتدربين في وقت واحد بفضل إمكانية ربط العديد من المحطات الطرفية (الشاشات) مع الحاسب الرئيسي، كذلك فقد تم استخدام الحاسب كوسيلة عرض وإيضاح تساعد في تقريب وتوصيل المعلومات بسهولة لعدد كبير من المتدربين حيث يستخدم في ذلك الداتا شو والبروجيكتور.

2) اختبارات المتدربين:

كذلك فقد تم الاستفادة من الحاسب الآلي في مركز التنمية المحلية بسقارة كأداة تقويمية لاختبار المتدربين بهدف تحديد مستوياتهم العلمية والمهنية وبالتالي تحديد احتياجاتهم التدريبية وقد تم تنفيذ ذلك في المركز من خلال برامج تفاعلية تم إعدادها لإجراء الاختبارات للمتدربين مثال على ذلك برنامج (من سيربح المليون) وهو برنامج تم إعداده في المركز على أعلى مستوى مخصص لإجراء الاختبارات للمتدربين يحتوى على العديد من الموضوعات وفيه يستطيع الحاسب إجراء اختبارات استناداً آلي استجابات المتدرب خلال تنفيذ اختبار معين. وفي نهاية الوقت المحدد للاختبار يقوم الحاسب بحساب عدد الأسئلة التي قام المتدرب بالإجابة عليها وعدد الإجابات الصحيحة وكذلك الخاطئة ويتم حساب تقييم المتدرب. وهكذا فإن باستطاعة الحاسب الآلي تقويم المتدرب والتعرف على أدائه خلال تنفيذ البرنامج التدريبي وفي نهايته وتشخيص نقاط الضعف في قدراته ومهاراته. ويمكن أيضاً للحاسب تحديد المصادر التدريبية التي يجب على المتدرب قراءتها أو مناقشتها لتغطية نقاط الضعف هذه.

3) المعاونة في الأنشطة الإدارية والمالية:

أيضاً يستخدم الحاسب الآلي في تطوير كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بعملية التدريب. حيث يستخدم الحاسب في إجراء الامتحانات للمتدربين وتحديد الدرجات

التـــي يستحقها كل متدربو كذلك بالكشف عن قدرات المتدربين وتحديد مستوياتهم، واحتساب معدلاتهم ومتابعة سير تدريبهم وأدائهم خلال البرنامج. بالإضافة آلي ذلك يـــتم الحصـــول بواســـطة الحاسب على تقارير دورية عن سير البرامج التدريبية ومســـتوى مشـــاركة وأداء كل متدرب وغير ذلك من المعلومات الإحصائية العامة المتعلقة بإدارة التدريب.

كمـــا تـــم إعداد عدد من التطبيقات (البرامج) وقواعد البيانات لاستخدامها في إدارة العمل في داخل المركز مثل برنامج لتسجيل دخول وخروج العاملين بالمركز، وكذلـــك قاعدة بيانات للكتب والأبحاث وضعت في مكتبة المركز وقاعدة بيانات في إدارة التدريـــب لتســـجيل كافـــة البـــيانات عن المتدربين وأيضاً قاعدة بيانات في الســـيارات لتســـجيل بـــيانات السيارات وحركتها والصيانة التي تجرى لها. .الخ. وقـــاعدة بـــيانات لجميع أجهزة الحاسب الموجودة بالمركز بجميع مكوناتها للحفاظ علـــيها مـــن الضياع أو السرقة وكذلك إمكانية تبادل الملفات بين موظفي الإدارات المختلفة عن طريق الشبكة الداخلية مما يوفر الجهد والوقت.

4) أداة تطويرية:

الحاســـب الآلـــي أداة من أدوات تحديث وتطوير عملية التدريب، سواء عن طريق تسهيل وتسريع نشر استخدام التطبيقات والتجارب والإنجازات المتطورة في هـــذا المجال في مختلف مؤسسات التدريب المعنية بذلك، وكذلك لكونه يفتح الباب واســـعاً أمام تطوير الطرق الفعالة في التدريب كاستخدام النماذج وأساليب المحاكاة والتدريب عن طريق الحوار وأسلوب معالجة وحل المشكلات وغيرها.

5) تطوير البحث العلمي:

بفضـــل الإمكانـــيات الكبـــيرة للحاسب والمتمثلة في تخزين البيانات وسهولة استرجاعها ومعالجتها في ضوء الاحتياجات، فإن الحاسب يصبح أداة مساعدة مهمة

لأي باحـــث. ونتيجة لذلك يستطيع الباحث الحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بموضـــوع مـــا ومـــا تـــم نشره في هذا الصدد من بحوث ومقالات علمية أو كتب أو غـــيرها. ولقـــد وصـــلت أنظمة استرجاع المعلومات في أيامنا هذه آلي مستوى مـــتطور جـــداً، وأصبح بإمكان أي باحث الوصول آلي كل ما هو جديد في مجال عملـــه. وبالإضـــافة آلـــي ذلك فإن استخدام الحاسب في التدريب الإداري سيشجع الباحثيـــن علـــى تطوير البحث العملي في مجال التدريب نظراً لما سيوفره لهم من معلومـــات إحصائية هامة عن العمليات التدريبية. وفي المركز تم التنبه لهذا الأمر حيـــث يـــتم تدريـــب المتدربيـــن على كيفية التعامل مع شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) والبحث عن الموضوعات التي يريدونها بسهولة ويسر.

ثانيا: خصائص التدريب الإداري باستخدام الحاسبات الآلية:

يعتـــبر التدريب الإداري من اكثر أنواع التدريب احتياجا لاستخدام الحاسبات الآلـــية. فالمتدربون الإداريون يكونون غالبا من الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بيـــن 30 – 55 عامـــاً. وهذا يفرض طبيعة خاصة لعملية التدريب الإداري ذاتها. واستخدام الحاسب في التدريب الإداري يساعد في تكوين مناخ تعليمي أكثر انسجاماً مع طبيعة تدريب الكبار.[1] والتي تتميز بما يلي:

- تباين في سرعة تلقى المعلومات وبالتالي تباين في سرعة التدريب لدى المتدربين.
- تباين في مستوى الخبرات والمهارات للمتدربين الموجودين في برنامج واحد.
- تباين في أنماط التعلم والتلقي وكذلك تباين مستويات أداء وتفكير كل متدرب.
- تباين في الأهداف التدريبية لكل متدرب.
- تباين في الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل متدرب.

(1) W.C. Meirhenry (Microcomputers and adult learning), Training and development Jornal.- Vcol 36,no. 12(Dec. 1982)- p. 59.

ولذلـك فإن تطبيقات الحاسب الآلي في مجال التدريب الإداري في المركز يتم تصـميمها مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية المذكورة أعلاه، وفق الاعتبارات التالية:

أولاً : التركـيز على شخصية المتدرب ووظيفته وعلى طبيعة عمل المؤسسة التي ينتمي إليها.

ثانيًا : التركيز على أسلوب التفاعل والحوار بين المتدرب والبرنامج (الحاسب) يقوم أسـلوب الحوار هذا على المشاركة الفعالة للمتدرب وليس على مجرد قراءة مجموعة من النصوص العلمية. ولذلك فإن عدد الشاشات التي يتم قراءتها كل مـرة لا يمكـن أن يـتجاوز الثلاث ليأتي بعدها حوار متكامل بين المتدرب والبرنامج يتم بعده الانتقال آلي جلسة أخرى وهكذا.

كـان من أهم نتائج استخدام الحاسب الآلي في التدريب الإداري زيادة كفاءة العملية التدريبية وتطوير مستوى أدائها من خلال تحقيق الأهداف التالية :

1 – **تدعيم المدخل الانفرادي في التدريب :**

ويسـتطيع الحاسـب تحديـد المسـتوى المهني والعلمي للمتدرب ومقارنته بالاحتـياجات، ثـم يقوم بتقديم المادة التدريبية المناسبة لتلبية هذه الاحتياجات ويتم الـتقدم في البرنامج التدريبي بسرعة أو ببطء في ضوء تقبل وتفاعل المتدرب مع الـبرنامج. كما يمكن للحاسب استخدام أكثر من طريقة لتقديم نفس المادة التدريبية بشكل يتلاءم مع الفروق الفردية للمتدربين.

2 – **توجيه التدريب في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات:**

إن العمل الإداري من حيث الجوهر هو عبارة عن تحليل للمواقف والمشكلات المخـتلفة، وإيجـاد العلاقـات التي تربط بعضها ببعض، وذلك بهدف الوصول آلي

الحلـــول الممكنة لهذه المشكلات ووضعها موضع التنفيذ. وتعتبر قدرة المديرين على حــل المشــكلات مــن أهــم خصائص الإداري الناجح ولذلك فإن تطبيقات التدريب الإداري بواســطة الحاســب يــتم تصميمها بشكل يساعد على تنمية مهارات المدراء وتزويد قدراتهم على التحليل الموضوعي للمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

3 – تشجيع تفاعل المتدرب مع البرنامج التدريبي:

يصـــمم الـــبرنامج التدريبي في الحاسب الآلي على شكل حوار ويتم فيه تبادل الأفكـــار والمعلومات بين البرنامج والمتدرب. وتتم العملية التدريبية بواسطة الحاسب مـــن خــــلال سلسلة من الحوارات والتفاعلات بين المتدرب والبرنامج مما يتطلب من المتدرب أن يكون مشاركا وفعالا خلال العملية التدريبية. ويساعد ذلك كله على تكوين مهـــارات وقـــدرات إبداعية وخلاقة لديه، كما تدفعه نحو اتباع منهج التفكير المنطقي والتحلـــيل والتركيـــب العلميـــن، ليستطيع مجاراة البرنامج التدريبي وتنفيذ الحوارات المختلفة أمام المتدرب لكي يقبل باهتمام وشغف على تداول ومتابعة البرنامج.

4 – تحفيز المتدرب:

يوجه البرنامج التدريبي في الحاسب الآلي لتحفيز المتدرب للعمل بأعلى طاقة ممكـــنة خلال الفترة المخصصة للتدريب. ويتم التحفيز بأساليب عديدة منها استخدام الحاســـب وهـــذا في حد ذاته يجعل التدريب عملا ممتعا ومشوقا. كما أن البرنامج المصـــمم بشـــكل ملائم يتمكن من إثارة اهتمام المتدرب نحوه بدرجة كبيرة. ولكي يستطيع البرنامج ذلك لابد من أن يتوفر فيه الشرطان التاليان:

أ – يجب أن يكون الموضوع ذا علاقة مباشرة بعمل المتدرب.

ب – يجـــب ان يقـــدم الموضـــوع بطـــريقة مشوقة وممتعة عن طريق استخدام إمكانـــيات الحاسب المتطورة في تصميم الشاشات واستخدام الرسوم البيانية والألـــوان والأصوات الموسيقية كما أن تصميم سيناريو البرنامج التدريبي

يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أن تكون الجمل التي تظهر على الشاشة قصيرة وواضحة المعنى، ويجب أن تكتب بحروف سهلة القراءة.

ثالثا: أنواع ومكونات تطبيقات التدريب بواسطة الحاسب :

تسمى جميع تطبيقات الحاسب الآلي في مجال التدريب (التدريب باستخدام الحاسب) وتشمل هذه التسمية جميع التطبيقات والأنظمة والبرامج المستخدمة في مجال التدريب. ونظرا لتعدد أهدافها ووظائفها في عملية التدريب فإنه من المفيد تصنيفها آلي ثلاثة أنواع رئيسية. وسنقوم في هذه الفقرة بالتعريف بشكل تفصيلي بوظائف ودور مكونات كل نوع من هذه التطبيقات:

1 – تطبيقات الحاسب المساعدة للتدريب :

تسمى هذه التطبيقات أيضا (موارد التدريب) وهى مكونة من مجموعة من البرامج التي تهتم مباشرة بعملية التدريب والتعليم، ولذلك يمكن اعتبار هذه البرامج كوسائط للعملية التدريبية. ووظيفة هذه التطبيقات هي تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات اللازمة لتحسين مستوى أدائه، ولذلك فإن المهم في هذه التطبيقات أن تكون متنوعة وعديدة لكي يستطيع كل متدرب إيجاد البرامج المتعلقة بطبيعة عمله واحتياجاته التدريبية الخاصة. وبواسطة هذه التطبيقات يمكن تكوين بيئة تدريبية قريبة جداً من بيئة عمل المتدرب. وقد بدأ المركز في الاستفادة من بعض هذه التطبيقات وهناك خطة طموح لإدخال كل هذه التطبيقات في العملية التدريبية بالمركز. أما أهم أنواع الأنظمة والبرامج التي تدخل ضمن هذه التطبيقات هي:

أ) البرامج التدريبية :

إن هذا النوع من البرامج هو الأكثر انتشاراً واستخداما في مختلف نشاطات التدريب والتعليم. وفيها يتم التعامل (التفاعل والتحاور) بين المتدرب والبرنامج (الحاسب) من خلال سلسلة من الجلسات التدريبية يتم في كل منها تقديم جزء

أو مقطع من المادة التدريبية. والبرنامج الجيد يقوم عادة بكل الأعمال التي يمكن أن يقــوم بهــا المــدرب الناجح. ويتألف البرنامج التدريبي النموذجي من سلسلة من المقــاطع يــتم فــي كــل منها تقديم جزء من المعلومات يليها اختبار للتأكد من أن المــتدرب قد تفهم فعلا المادة التدريبية المقدمة له في ذلك المقطع التدريبي. وعلى ضوء نتيجة هذا الاختبار يتم الانتقال آلي المقطع التالي.

تشــبه هــذه البرامج التدريبية دروس التعليم المبرمج ودروس الآلات التعليمية التقليدية كالفيديو أو التليفزيون، حيث يتم تقديم المادة العلمية كما ذكرنا بشكل نصوص مختصرة يتبعها أسئلة واختبارات معينة. ومن مساوئ هذه البرامج أن المعلومات التي يحصــل عليها المتدرب من خلالها تعتبر سريعة النسيان إذا لم يتم استخدامها فعلا بعد نهايــة الــبرنامج التدريبي. ولذلك فإنه يجب أن تتاح الفرصة للمتدرب لاستخدام هذه المعلومــات في عمله مباشرة بعد انتهاء البرنامج، وإلا فسيتم نسيانها بعد فترة. كما أن بعض البرامج تصمم عادة بشكل سيئ حيث تكون عبارة عن كتاب إلكتروني يتم قراءة صفحاته (شاشاته) وتقليبها باستخدام المحطة الطرفية للحاسب.

ولذلــك فــإن هذا النوع من البرامج لا يمكن أن يكون مفيداً وفعالا إلا إذا تم تصــميمه بشكل يحث المتدرب ويدفعه إلى التفاعل والحوار مع البرنامج (الحاسب) ليكون دوره فعالاً في العملية التدريبية

وليس مجرد قراءة شاشات محددة.

ب) الأسئلة والتمارين:

وهى نوع آخر من تطبيقات التدريب بواسطة الحاسب. وفي هذه البرامج يتم تقديم مجموعات متكررة من الأسئلة والتمارين المختلفة آلي المتدرب ليقوم بالإجابة علــيها وحلها فوراً وإدخال الإجابات إلى الحاسب. يبدأ البرنامج عادة بأسئلة بسيطة ثــم يــتدرج آلي أسئلة وتمارين أكثر تعقيداً. وبعد انتهاء كل جلسة يصدر الحاسب

بواسطة الشاشة أو الطابعة كشفاً لكل متدرب يتضمن عدد الأسئلة المعطاة وعدد الإجابات الصحيحة ومجموع الدرجات ومستوى تقويم المتدرب. وتوجد حاليا برامج من هذا النوع تغطى كافة حقول العلوم النظرية والتطبيقية على السواء.

يعتبر هذا النوع من البرامج خطوة أكثر تقدماً من البرامج التدريبية. وهو يتيح إمكانية أكبر للحوار والتفاعل بين الحاسب والمتدرب. كما أن اختيار مجموعات الأسئلة والتمارين يتم لكل متدرب على حده ويأخذ بعين الاعتبار الخصائص الفردية والذاتية لكل متدرب ومستواه العلمي والمهني. وكذلك يتم الارتقاء بمستوى صعوبة وتعقيد الأسئلة والتمارين على ضوء نتائج أداء المتدرب في كل جلسة من جلسات البرنامج. وهذا يتيح مرونة أكبر في إيجاد التوافق بين البرنامج وبين كل متدرب من المشاركين فيه.

ج) المباريات التدريبية:

تعتبر المباريات التدريبية طريقة فعالة ومؤكدة يتم بواسطتها تحفيز المتدربين على الإقبال على البرنامج. وتلاقى هذه المباريات انتشاراً واسعاً في التدريب الإداري. وعلى الرغم من كون تسمية المباراة ترتبط بمفهوم اللهو والتسلية فإن الهدف من هذه المباريات هو التدريب الذي يعتبر نشاطاً جدياً وهادفاً.

وفي الحقيقة فإن المتدرب لا يتعامل مع المباريات التدريبية كمباريات وإنما كأسلوب تدريبي فعال يساعد على تحقيق أهداف التدريب بكفاءة عالية. ويوجد حالياً مجموعة من برامج تطبيقات التدريب بواسطة الحاسب الآلي، تقوم بتقديم مباريات تدريبية مختلفة. تجرى هذه المباريات عادة بين المتدرب والحاسب حيث يتنافس كلاهما ضمن ظروف معينة. ويقوم المتدرب باتخاذ قرارات معينة تؤثر في مجرى اللعبة ويقوم الحاسب أيضاً باتخاذ قرارات أخرى وهكذا. وتهدف هذه المباريات عادة آلي التدريب على مهارات إدارية معينة كاتخاذ القرارات في الظروف

المختلفة، والقدرة على التنبؤ وتحليل المشكلات، والربط بين العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة. وغيرها من المهارات والقدرات الإدارية الأخرى.

د) بناء النماذج:

عندما تستخدم برامج الحاسب الآلي لتمثيل عملية أو ظاهرة أو حالة معينة فإن هذا الأسلوب يسمى (أسلوب النماذج) والنموذج هو عبارة عن تمثيل مبسط (تصوير) لظاهرة أو عملية يساعد في دراستها والحصول على معلومات تتعلق بالتحكم فيها وتوجيهها. ويتم دراسة النماذج من قبل المتدرب عن طريق تغيير قيم المؤشرات (المتغيرات) المختلفة فيه. وتتبع تأثير هذه المتغيرات في حالة النموذج وبالتالي تحديد آثار ذلك في الظاهرة موضوع النموذج. وبشكل عام يتألف النموذج من مدخلات ومخرجات. المدخلات هي المتغيرات التي يمكن أن تأخذ قيما مختلفة لكونها تمثل العوامل المحيطة بالعملية أو النظام الذي تجرى دراسته. أما المخرجات فهي عبارة عن الآثار المترتبة على المتغيرات التي تطرأ على مدخلات النموذج. وبإعطاء قيم مختلفة للمدخلات يستطيع المتدرب معرفة تأثير هذه العوامل المحيطة بموضوع الدراسة على مخرجات النموذج. فمثلا في نموذج للتسويق يقوم المتدرب بتغيير قيم المؤشرات المختلفة كالأسعار ومستوى الجودة والتكلفة ومستوى الضرائب وغيرها من متغيرات النموذج. ثم يقوم الحاسب الآلي (البرنامج) بحساب تأثير هذه المتغيرات في الحالة المالية والإنتاجية للمنظمة وقدرتها على المنافسة وتأثيرها في السوق.

وهكذا فإن استخدام هذا النموذج يساعد المتدرب في تكوين مهارات متعددة لديه، كما يكشف له العوامل المختلفة المؤثرة في القرار التسويقي وعلاقة هذا القرار بالأنظمة المختلفة للمؤسسة كالنظام المالي وغيرها.

إن دور النموذج في برنامج تطبيقات الحاسب في التدريب الإداري هو في كونه يقدم طريقة مثالية للتصوير التجريدي للظاهرة، أو الحالة التي يجرى التدريب في مجالها (غالبا ما يكون هذا التصوير في شكل علاقات رياضية). ومن خلال النموذج تتم العمليات الحسابية وتحدد نتائج التغيرات في قيم المؤشرات المختلفة وتعرض هذه النتائج على المتدرب ليتعرف على مدى صحة أو عدم صحة قراراته المختلفة. ويمكن كما أشرنا في البداية استخدام هذا الأسلوب بنجاح كبير في التدريب الإداري وخاصة في مجالات التخطيط والتنبؤ والرقابة وتقييم الأداء وغيرها من الأنشطة الإدارية.

هـ- أساليب المحاكاة :

المحاكاة هي أيضاً عبارة عن بناء نماذج، ولكن نماذج المحاكاة تكون عادة أكثر واقعية ومطابقة للموضوع الذي تمثله فالنماذج العادية تستخدم عندما يصعب بناء نماذج محاكاة للموضوع الذي تجرى دراسته. ولذلك يكتفي في مثل هذه الحالات ببناء نماذج عادية باستخدام أسلوب التمثيل التعبيري التجريدي لموضوع الدراسة وتصويره في شكل مجموعة من العناصر الأساسية وجملة من العلاقات التي تربط هذه العناصر بعضها ببعض. بينما يتم في نماذج المحاكاة تمثيل الموضوع بدرجة عالية من الدقة والواقعية ليأتي النموذج مطابقا للموضوع الأصلي. وبحسب طبيعة الموضوع يمكن بناء نماذج المحاكاة باستخدام الحاسب الآلي أو دون الحاجة آلي استخدامه. كما يمكن بناء نماذج محاكاة ذات مستويات مختلفة من الدقة. وتعتبر برامج التدريب بواسطة الحاسب التي تستخدم أسلوب المحاكاة من البرامج ذات التكاليف المرتفعة والموجهة للاستخدام في حالات خاصة أي للتدريب في مجال ضيق ومحدود من مجالات الإدارة.

إن اســتخدام أساليب المحاكاة في التدريب الإداري يضع المتدرب في موقف مماثل للمواقف اليومية التي يواجهها المدير خلال العمل[1]. ويجعله يشعر وكأنه في بيئة عمل حقيقية، والمطلوب منه أن يتعرف ويتخذ قراراته بشأنها مستخدماً في ذلك خــبراته الســابقة والمعلومــات التي حصل عليها خلال البرنامج ثم يقوم الحاسب بدراســة نتائج هذه القرارات على الموضوع (نموذج المحاكاة). ومن خلال التغذية الراجعة يقوم الحاسب الآلي بإعلام المتدرب عن أثر هذه القرارات ونتيجتها ومدى صــوابها أو إخفاقها في حل المشكلات المطروحة، وقد يوجهه أيضاً ويلفت انتباهه نحو أماكن الضعف والإخفاق في هذه القرارات.

وبصــورة عامة فإن أسلوب المحاكاة يعتبر حتى اليوم من أهم أساليب التدريب الإداري على الإطلاق. فالمعلومات والمهارات والمعرفة التي تتكون لدى المتدرب من خلال هذا الأسلوب تكون اكثر قبولا وتفهما وثباتا من تلك التي يحصل عليها المتدرب باســتخدام الأساليب الأخرى. ولكي تستطيع برامج المحاكاة تمثيل البيئة الحقيقية للعمل فإنهــا يجب أن تكون على درجة كبيرة من التعقيد. ولذلك فإن استخدام الحاسب الآلي يصبح أمراً ضرورياً للغاية. حتى انه يمكن القول بأن انتشار استخدام أسلوب المحاكاة فــي التدريب الإداري يعود الفضل فيه بالدرجة الأولى آلي ظهور وانتشار الحاسبات الآلــية. فالحاســب يقوم بالعمليات الحسابية والمنطقية الكثيرة التي تتطلبها معالجة هذه الــنماذج، وكذلــك يتــيح استخدام الحاسب وصول المتدرب آلي كافة المعلومات التي يتطلــبها التعامل مع نموذج المحاكاة والتي يمكن أن تعطيه فكرة واضحة عن الموقف الإداري الذي يجرى تحليله والتدريب بواسطته. وبفضل ذلك يستطيع المتدرب تركيز جهــده ونشاطه خلال عملية التدريب على التفكير المبدع والخلاق حول تحليل عوامل المشكلة وعلاقتها ببعضها البعض واتخاذ القرارات المناسبة.

(1) J.V Z wiceten managers and microcomputers, Training and development journal, Vol 38 no 7 (july 1984) p 33.

وكما أشرنا سابقا فإن أسلوب المحاكاة ما يزال حتى اليوم من أساليب التدريب مـــرتفعة التكاليف. نظرا لأن الأنظمة البرامجية اللازمة للحاسب لتنفيذ هذه النماذج تعتبر على درجة كبيرة من التعقيد. ويحتاج إعدادها آلي وقت وجهد وخبرات كثيرة ويصبح الأمر أكثر تكلفة إذا علمنا أن هذه البرامج تكون عادة موجهة للاستخدام في مجالات محدودة وضيقة من الأعمال الإدارية. وفي نفس الوقت فإن برامج المحاكاة ذات الطـــابع العام تكون أقل فائدة وتلبية للاحتياجات. ولكن مهما بلغت تكلفة إعداد هـــذه الـــبرامج فـــإن استخدامها يبقى مبررا من الناحية الاقتصادية، نظرا لفعاليتها العالـــية في التدريب، ولأن القرارات الخاطئة خلال التدريب تكون عديمة الضرر والكلفة، بالمقارنة مع تكاليف وأضرار القرارات الخاطئة خلال العمل.

و- حل المشكلات:

هناك مجموعة من برامج الحاسب الجاهزة التي يمكن استخدامها في التدريب الإداري لمســـاعدة المـــتدرب فـــي تنفيذ العمليات الروتينية التي تحتاج عادة لوقت طويـــل، كما هو الحال في العمليات الحسابية المعقدة. فمثلا عند مناقشة العديد من المســـائل المتعلقة بالموضوعات الإدارية يكون مطلوباً التدريب على إيجاد الحلول المثالـــية للعديـــد مـــن المشكلات الإدارية. وتتطلب عملية حل هذه المشكلات عادة إجـــراء عدد كبير من العمليات الحسابية الروتينية المعقدة التي تأخذ وقتاً طويلا من المـــتدرب، ويســـتخدم الحاســـب الآلي في مثل هذه الحالات لإنجاز هذه العمليات الحسابية مما يساعد في الوصول بسرعة آلي حل هذه المسائل.

وهكذا فإن هذا النوع من البرامج هو عبارة عن استخدام الحاسب الآلي ليس للتدريـــب مباشرة، وإنما كأداة مساعدة للمتدرب، يقوم باستخدامها عند الحاجة لحل مســـائل معيـــنة، بهدف الحصول على هذه الحلول بشكل سريع مما يساعد في رفع فعالية استخدام الزمن المخصص للتدريب. وتوجد غالباً برامج تطبيقية جاهزة لحل هـــذه المســـائل كما هو الحال بالنسبة لمعظم التطبيقات النموذجية لبحوث العمليات كالتخطـــيط الشبكي، والبرمجة الخطية، ومراقبة المخزن، وتحليل ودراسة الارتباط

وغيرها من مسائل التحليل الكمي للظواهر الاقتصادية. وبفضل ذلك يصبح الحاسب الآلـــي أداة شـــائعة الاستخدام في العمل والتدريب على السواء. ويزداد الإقبال في الفـــترة الأخـــيرة علـــى هـــذه البرامج واستخدامها وخاصة بسبب الانتشار الواسع للحاسبات الإلكترونية ومع تزايد الاهتمام باستخدام الأساليب الكمية في الإدارة.

2- تطبيقات الحاسب في إدارة التدريب :

بدأت معظم المراكز حالياً في استخدام التطبيقات المساعدة للتدريب التي تهتم بعملـــية التدريب بشكل مباشر. فإن تطبيقات الحاسب في إدارة التدريب هذه موجهة خصيصاً لزيادة فاعلية التدريب من خلال الإدارة العملية المكافئة له.

ويمكـــن تصـــنيف تطبيقات إدارة التدريب آلي عدة أنواع رئيسية هي: أنظمة الاختـــبارات، وأنظمـــة تولـــيد التوجيهات ومسك السجلات المختلفة ومتابعة سير النشاطات التدريبية وغيرها.

أ) أنظمة الاختبارات :

هـــي مـــن الـــبرامج الإدارية وظيفتها قياس مستوى خبرة ومعرفة ومهارات المـــتدرب. وتعتـــبر هـــذه التطبـــيقات من أهم مكونات تطبيقات الحاسب في إدارة التدريـــب. وهى تزود المدربين والمسئولين عن تنفيذ البرامج التدريبية بالمعلومات المتعلقة بالمتدربين واحتياجاتهم للوصول آلي تحقيق الأهداف التدريبية للبرامج. كما تـــزيد هـــذه التطبيقات من فاعلية العملية التدريبية نظراً لكونها تقوم بشكل مستمر بـــتقويم أداء المتدرب خلال كافة مراحل التدريب. ففي نهاية كل مرحلة من مراحل الـــبرنامج التدريبـــي يـــتم إجراء عدة اختبارات للتأكد من تفهم المتدربين للبرنامج واســـتيعابهم للمـــادة العلمية المعطاة خلال المراحل السابقة. وفي ضوء نتائج هذه الاختـــبارات يتم تقويم أداء كل متدرب بهدف الانتقال آلي المرحلة التدريبية التالية أو توجـــيهه لمعالجـــة مـــوارد تدريبـــية إضافية بهدف تمكينه من تحقيق الأهداف التدريبية للمراحل السابقة.

ب) توليد التوجيهات (متابعة التدريب):

تقـوم هـذه التطبيقات بوظيفة هامة من وظائف إدارة التدريب وهي وظيفة توجيه المتدربين نحو الوسائل والطرق والمصادر المختلفة التي يجب أن يتداولوها للوصـول إلـى أهدافهـم التدريبـية. وهكذا فإنه بواسطة هذه التطبيقات يتم توليد توجيهات خاصة بكل متدرب تبين له الموضوعات والفقرات الدراسية التي يحتاجها والمـوارد المتاحة للحصول على هذه المعارف خلال فترة البرنامج التدريبي. ويتم تحديـد هـذه التوجـيهات آلياً من قبل الحاسب الآلي في ضوء الأهداف التدريبية والاختـبارات المخـتلفة التـي يجريها الحاسب لتحديد المستويات المهنية والعلمية والفكـرية لكـل متدرب وتعتبر هذه التوجيهات بمثابة عمل خاص بالمتدرب يجب علـيه تنفـيذه خـلال فـترة التدريب. ويتم تصميم هذه التوجيهات مع الأخذ بعين الاعتـبار للفـروق الفردية للمتدربين أي بافتراض وجود اختلاف في مستوياتهم، وتباين في أهدافهم التدريبية التي يسعون إليها من خلال البرنامج. ونتيجة لذلك فإن كـل مـتدرب يقوم خلال البرنامج التدريبي بتداول فقط تلك الأجزاء والمقاطع من الـبرنامج التدريبـي التي يحتاجها هو بالذات. وبواسطة برامج إدارة التدريب هذه يمكـن أيضـا توجيه كل متدرب على حده للوصول إلى الموارد التدريبية اللازمة لتحقـيق أهدافه التدريبية. ويجعل هذا الأسلوب الانفرادي في التدريب الزمن اللازم للتدريب أقل، كما يوفر في التكلفة، ويعتبر أكثر فعالية من الأساليب العامة.

ج) مسك السجلات:

يمكـن بواسطة هذه الأنظمة إعداد ومسك سجلات للمتدربين تسجل فيها كافة المعلومـات المـتعلقة بهـم وبمستوى تقدمهم خلال البرنامج التدريبي. وتعتبر هذه التطبـيقات مهمـة فـي إدارة التدريـب نظراً لكونها تعفي المسئولين عن البرامج التدريبـية مـن الأعمال الروتينية الكثيرة المتعلقة بمسك السجلات وإعداد التقارير وغيرها من الأعمال الإدارية. وبذلك تستطيع إدارة التدريب التركيز بشكل رئيسي

علـــى تطويـــر العملية التدريبية ورفع كفاءتها. كما يمكنها الحصول على معلومات مهمـــة وبســـرعة كافـــية عن أداء كل مشارك في البرنامج التدريبي، ويمكن أيضا طـــباعة تقارير تتعلق بأداء المشاركين في البرامج التدريبية بشكل دوري لإرسالها إلـــى المنظمات التي يعملون بها بهدف إطلاع إداراتهم على مستوى أداء موظفيهم خلال البرنامج التدريبي.

3) **تطبيقات الحاسب المساعدة في موارد التدريب:**

وهـــذه التطبـــيقات عـــبارة عـــن قواعد بيانات أو شبكات معلومات مصممة خصيصـــاً لتستخدم كموارد للمعارف والمعلومات المختلفة خلال البرامج التدريبية. وتســـهل هذه التطبيقات وصول المتدربين وبالسرعة الممكنة لكافة الموارد العلمية المتعلقة ببرامجهم التدريبية. ولقد انتشرت حالياً في جميع بلدان العالم المتقدم شبكات المعلومات المختلفة التي تشترك في استخدامها جميع المؤسسات العلمية كالجامعات، ومراكـــز البحوث، ومؤسسات التدريب وغيرها. ولاستخدام إمكانيات هذه الشبكات يتطلب الأمر توفر وسيلة الاتصال (قنوات اتصال) تربط بين هذه الشبكات ومراكز التدريب. ويمكن أن يستفيد منها كل من المدربين والمتدربين في نفس الوقت.

إن العنصـــرين الأساســـيين فـــي هذا النوع من التطبيقات هما: توفر قواعد المعلومـــات (أنظمة تخزين واسترجاع المعلومات) اللازمة لتزويد العملية التدريبية بكافة الموارد اللازمة للتدريب، وكذلك توفر إمكانية الاتصال بين مؤسسات ومراكز التدريـــب وهذه القواعد والشبكات المعلوماتية. وكلا هذين العنصرين متاح ومتوفر حالياً في معظم البلدان وخاصة بعد التطور الهائل الذي شهدته تكنولوجيا الاتصالات فـــي الفترة الأخيرة. فبفضل إمكانيات الاتصال الحالية يمكن من أي محطة طرفية مرتـــبطة بشـــبكات المعلومات العالمية الحصول على تقرير أو كتاب أو جزء من بحث أو غير ذلك بسهولة وسرعة.

وأخيراً وليس بآخر فليس هذا نهاية المطاف فإن قيادة أي مركز تدريبي يجب أن يكون لديها طموحات وأفكار وتصورات وآمال كبيرة لاستخدام الحاسب الآلي في العملية التدريبية في المركز منها على سبيل المثال فكرة طموح لتطبيق نظام التدريب عن بعد في المركز حيث تتم العملية التدريبية للمتدربين وهم في أماكنهم عن طريق التواصل بين المركز والمتدربين عن طريق الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت.

والدارس للأمور التي تجرى من حولنا اليوم وخلال الفترة الماضية يدرك أننا كنا نستطيع أن نغلق حدودنا ونغلق أبواب بيوتنا أو حتى نغلق أعيننا ونصم آذاننا لأن ما يحدث ببساطة بعيد عنا ولكن الأمر اليوم اختلف ولم يعد لدينا اختيار في غلق حدودنا. ويحقق التدريب المفتوح المزايا التالية:

- مراعاة الاختلاف في مستويات سرعة وطرق التدريب.
- تنوع بدائل الاختيار أمام المتدرب.
- دعم وتعزيز دوافع التدريب المستمر.
- التغلب على مشكلات الوقت والمكان.
- المرونة والمساواة.
- المزايا المتاحة للمنظمة (تقليل مصروفات سفر وانتقال المتدربين، استخدام الأجهزة المتوافرة بالمنظمة، تخفيض تكلفة المواد المطبوعة، التحكم في مراجعة وتحديث المعلومات).
- المزايا المتاحة للمتدربين (سهولة الدخول إلى الشبكة، استخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصية، سرعة الوصول إلى البرامج والمعلومات الحديثة المعدلة).

***

الفصل السادس

الإطار الإداري

(الخدمات المالية والإدارية والفندقية)

- الخدمات المالية والإدارية والفندقية.
- تجهيز المكان المخصص للتدريب وتعليمات الإشراف.
- تصميم وصيانة مراكز التدريب.
- موازنة التدريب.

الفصل السادس

الإطار الإداري

(الخدمات المالية والإدارية والفندقية)

تمهيد :

يعتبر خلق البيئة الصحية للعمل التدريبي من أهم واجبات مدراء التدريب بالإضافة إلى ما تقوم به القيادات الإدارية في هذا المجال وذلك حتى يؤتى التدريب ثمرته وتنطلق عجلة العمل التدريبي في إحداث التنمية المنشودة، وتتمثل أبعاد التدريب في إطارات رئيسية، وسوف أتناول في هذا الفصل موجزا للقواعد الحاكمة للإطار الإداري حتى يضعها إخصائي التدريب نصب عينيه، ويعمل من خلالها على توفير البيئة الصحية للتدريب، ولكي يحقق التدريب أهدافه لابد من توافر البيئة الإدارية السليمة التي ينفذ فيها التدريب فهي من أهم مقومات نجاحه وفاعليته ويتطلب الأمر الاهتمام بالآتي:

الخدمات الإدارية والمالية:

تمثل الخدمات الإدارية والترفيهية عنصراً أساسياً لجذب المتدربين وتحفيزهم على الاستمرار في التدريب، فإن المتدرب ليس تلميذاً بالجامعة مطالب بامتحان في نهاية العام الدراسي، ولكنه موظف له مكانته، لذلك فهو يحتاج أن يشعر باستمرار بأنه يوجد من يهتم به ويقدم له المشروبات والمأكولات الخفيفة، ويقوم نيابة عنه بتنفيذ بعض المهام مثل الحجز إذا كان مغترباً.. الخ. فمن الضروري أن يخصص إداري لمتابعة تسليم المواد التدريبية للمتدربين وتسجيل حضورهم وانصرافهم وإزالة أسباب أي شكوى تتعلق بمكان التدريب، كما إنه من شأن وجود مثل هذه

الخدمات الإدارية والترفيهية أن يجعل كلا من المدرب والمتدربين يتفرغون للبرنامج على الوجه الأكمل.

أماكن التدريب:

يجب أن يخصص للتدريب أماكن صحية ومصممة على أسس علمية وفنية وأن يراعى في اختيارها الهدوء وأن تكون جيدة التهوية والإضاءة وحسنة التجهيز، مزودة بمقاعد مناسبة للجلوس وأن يكون جلوس المتدربين متفقاً مع مستوياتهم الوظيفية مع الابتعاد ما أمكن عن نظام الجلوس كالفصل الدراسي، كما ينبغي الاهتمام بتجهيز أماكن التدريب بالمعينات السمعية والبصرية ووسائل الإيضاح ومساعدات التدريب الحديثة.

نظام جيد للطباعة والنسخ:

يتطلب الأمر تزويد المتدربين بالمراجع العلمية التي تساعدهم على الاستيعاب والتعرف على كل ما هو جديد، وينبغي الاهتمام بالمطبوعات حتى تكون واضحة وسهلة القراءة مع حسن تقديمها للمتدربين والتعليق عليها.

الاهتمام بالمكتبات والمراجع:

تلعب المراجع العلمية والنشرات والكتب الحديثة دوراً هاماً في تنمية المتدربين وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجالات تخصصاتهم إذ ينعكس أثر الاهتمام بالمكتبات وتزويدها بالحديث من المراجع والكتب والدوريات والنشرات العلمية على التدريب والمتدربين بفائدة عظيمة.

أولا: الخدمات المالية والإدارية والفندقية :

1 ـ مهام قسم الشئون المالية:

في إطار الاستعداد العام والتجهيزات للدورات وعلى ضوء البرنامج الخاص بالدورة تقوم الشئون المالية بما يلي:

أ – تقدير التكلفة المالية لمكافآت وانتقالات السادة المدربين ونوبتجيات العاملين والأشراف على الدورة والخطاط حسب عدد أيام البرنامج ومتوسط تكلفة اليوم الواحد وعدد الدورات الموجودة بالخطة عن شهر ونصف ثم تعد مذكرة بإجمالي تكلفة الدورات خلال الفترة.

ب – الاشتراك في تحديد الاحتياجات والخدمات اللازمة للدورة وإعداد مذكرة طلب سلفة مؤقتة خاصة بالمشتريات والاحتياجات ومتابعة إصدارها وتنفيذها وتسويتها في جميع مراحلها (صرف الشيك/ الشراء/ التسويات المخزنية/ التسوية المالية).

ج – مراجعة استمارات صرف مكافآت السادة المدربين طبقا للدرجة المالية ومراجعة الضرائب أخذا في الاعتبار جهة العمل وتكاليف الانتقالات طبقا للوسيلة المستخدمة في الحضور للمركز مع متابعة تسليمها لهم.

د – متابعة وحصر عدد الوجبات الغذائية المقدمة من المطعم يوميا من خلال رئيس النوبتجية (المدير المنوب) ومسئول الإعاشة وطبقا للنموذج المعد لهذا الغرض.

هـ– متابعة صرف مستلزمات الدورة من المخازن:

و – مراجعة المشتريات والخدمات لمتابعة أعمال الصيانة (الدورية) للسيارات والمباني.

ز – مـراجعة سـلفة مكافـآت المحاضرين وانتقالاتهم وكشوف نوبتجية العاملين والإشراف وبيان التوريد للتسوية النهائية للسلفة.

ح – مـراجعة البـيان الإجمالـي لعدد الوجبات المقدمة من المطعم خلال الدورة ومحضـر فحص الوجبات .. مذكرة الصرف ومراجعة الفواتير المقدمة من المطعم ومتابعة اعتمادها وصرفها.

2. مهام قسم الشئون الإدارية:

أ – متابعة أعمال الصيانة الدورية التي تتم بالتعاقد مع شركات الصيانة للأجهزة والمعدات بالمركز.

ب – مـتابعة أعمـال الصـيانة للأجهـزة والمعدات خارج عقود الصيانة وذلك بالاتصال بالشركات المتخصصة لإصلاح الأعطال المفاجئة.

ج – مـتابعة أعمـال صيانة السيارات بالمركز بحيث تكون جاهزة دائما وعلى استعداد للعمل.

د – الاشتراك في تحديد الاحتياجات اللازمة لتموين المخازن بالأصناف المطلوبة للمركز (احتياجات على مدار العام/ احتياجات عاجله).

هـ – الإشراف على أعمال الصيانة والنظافة للمباني والمنشآت بالمركز.

و – تجهـيز سيارات المركز (الأتوبيسات) لنقل المتدربين المشاركين في البرنامج من مواقف المواصلات الرئيسية مع تنسيق مواعيد التحرك ومراعاة خطوط السير (أوامر التشغيل) وتصاريح ركوب المتدربين.

ز – إخطار الجهات المسئولة عن الخدمات العامة بموعد بدء الدورة.

ح – متابعة توفير احتياجات غرف المبيت وتوزيعها على المباني.

ط - متابعة الإشراف على حدائق المركز ونظافة الطرقات بالإضافة إلى النظافة العامة في جميع المداخل والمباني والمدرجات والقاعات والإشراف على أعمال الصيانة لجميع مرافق المركز.

ى - متابعة إحضار السادة المحاضرين وإعادتهم بسيارات المركز في حالة عدم توافر وسائل خاصة أو عن طريق الأمانة العامة.

ك- متابعة طلب صرف الاحتياجات من المخازن.

ل - تجهيز وسيلة مواصلات لنقل المتدربين إلى مواقف المواصلات الرئيسية بعد انتهاء الدورة.

3 - مهام قسم الشئون الفندقية:

أ) تجهيز صالات الطعام والتأكد من نظافة المناضد والمفارش والمقاعد وأنها تكفي لعدد النزلاء وتجميلها بالأزهار والتأكد من وجود قائمة الطعام علي المناضد.

ب) التأكد من وجود قائمة المأكولات اليومية على المنضدة.

ج) تنسيق العمل بين المطبخ وصالات الطعام ووضع الأنظمة الخاصة التي تحقق التنسيق بينهما وبين أقسام الفندقة المختلفة.

د) القيام بتقديم الوجبات كاملة وتوفير الخدمة لهم مع القيام بمراقبة أصناف المأكولات وكمياتها.

ه) توفير الخدمات اللازمة لراحة النزلاء واحتياجاتهم اليومية مع القيام بحل شكاوى النزلاء والعمل على راحتهم.

و) القيام بحصر النزلاء للتأكد من وجود الوجبات اللازمة لهم.

ز) تجهيز صالات الطعام من حيث الإضاءة والتكييف إن وجد وتوفير وسائل الاتصال الداخلية والخارجية.

ح) تجهيز القاعات والتأكد من الوسائل السمعية والبصرية للندوات والمحاضرات

ط) القيام بعرض برامج داخلية وترفيهية على النزلاء عن طريق أجهزة الفيديو في أوقات الفراغ.

ي) تجهيز القاعات من حيث الإضاءة والتكييف ووسائل الاتصال الداخلية والخارجية.

ك) الأشراف على تنظيم غرف المباني السكنية ونظافتها.

ل) الأشراف اليومي على أعمال النظافة للمباني السكنية.

م) الإشراف على توزيع نوبات العمل على العاملين والعمال ومراقبة حضورهم وانصرافهم.

ن) التعرف على مدى احتياجات الوافدين والعمل على تلبيتها.

س) إنشاء مكتب استعلامات في مدخل المباني السكنية للتعرف على المترددين والحصول على بياناتهم ورصدها في السجلات.

ع) سد حاجة المباني السكنية من الأثاثات المختلفة وتجهيز المباني السكنية والكافيتريا والمدرجات وقاعة الاستقبال.

ف) إعداد خطة احتياجات الدورة التدريبية أو البرنامج من الأصناف والخدمات التي تغطى كل دورة تدريبية.

ص) الاحتفاظ بكافة المستندات والسجلات المؤيدة ووثائق الإجراءات الخاصة بتدبير كافة المشتريات بالتنسيق مع مدير الشئون المالية والإدارية بالمركز.

ق) إرسال خطاب للمطعم ببدء الدورة للاستعداد.

ثانيا: تجهيز المكان المخصص للتدريب وتعليمات الإشراف.

1 – يجب أن يتم تجهيز مكان التدريب وذلك ضمانا لراحة المتدربين وتهيئة المناخ النفسي والعلمي الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التدريب. وتتحكم في شكل وترتيب حجرة التدريب ثلاثة عوامل أساسية هي:

أ – نوع التدريب.

ب – عدد المتدربين.

ج – الأساليب التدريبية التي تستخدم.

2 – نوع التدريب: (إكساب معارف – إكساب مهارات – تكوين اتجاه).

تختلف شكل حجرة التدريب حسب الهدف من التدريب، ففي التدريب الخاص بإكساب المعارف يفضل استخدام المنضدة أمام المتدرب حتى يمكن استخدامها في حالة الكتابة، وفي التدريب الخاص بإكساب المهارات فيجب أن تكون المرونة أكثر في شكل حجرة التدريب بحيث تسمح بتغير أشكال مقاعد ومناضد التدريب حسب كل جلسة تدريبية، أما في حالة التدريب الخاص بإكساب مهارات حرفة أو صنعة معينة فيفضل عدم استخدام المقاعد و... هكذا.

3 – عدد المتدربين:

يتوقف ترتيب الحجرة على عدد المتدربين فإذا كان عددهم كبيرا فيجب أن يرتب المكان بحيث يسمح بسهولة الرؤية المباشرة للجميع مع ترك مساحات كافية للحركة.

4 – أساليب التدريب:

يجب أن ترتب الحجرة بحيث تتلاءم مع الأساليب التدريبية التي سوف تستخدم، ففي الأساليب التدريبية التي تعتمد على مشاركة المتدربين وتنقلهم من

أماكـــن جلوســـهم إلى أماكن أخرى للعمل في مجموعة أو ما يشبه ذلك، فيجب أن نترك فراغات تسمح بالتنقل.

5 – **يراعى في تجهيز المكان المخصص للتدريب الآتي:**

أ – **الإضـــاءة:** تأكد من كون درجة وإمكانيات الإضاءة مريحة بطريقة مناسبة بمعنـــي تمكيـــن المدرب من التحكم في درجة الإضاءة بما يناسب ظروف التشغيل إذا ما أراد استخدام السبورات أو رغب في تشغيل فيلم أو استخدام البروجكـــتور، ويجـــب مراعاة أنه في أكثر حالات الظلام يجب أن تسمح للمتدربيـــن بقـــدر بســـيط مـــن الإضاءة الذي يتيح لهم فرصة كتابة بعض الملاحظات التي يرونها ضرورية عند عرض الفيلم أو الشرائح.

ب – **الفـــيش الكهربائية:** تأكد من أن عدد الفيش الكهربائية داخل القاعة مناسب كما أن توزيعها أيضا مناسب ويسمح بتشغيل كافة المعدات الكهربائية اللازم استخدامها أو تشغيلها.

ج – **حجم القاعة:** يجب أن يتناسب حجم القاعة مع عدد المشاركين بالطبع أخذا فـــي الاعتـــبار إمكانـــية التحرك للتجمع في مجموعات عمل صغيرة دون حدوث اصطدام مع الأثاث أو المعدات الموجودة بالقاعة.

د – **المســـاعدات الســـمعية والبصرية:** تأكد من توافر كافة المساعدات السمعية والبصـــرية بحالـــة جيدة مثل أجهزة التسجيل والبروجكتور وآلات السينما والفيديو والشاشات والتليفزيون.

هـ – **مســـتلزمات داخـــل القاعـــة:** تـــأكد من توافر كميات وأنواع المستلزمات الضـــرورية لتشغيل البرنامج التدريبي كالشفافات والأقلام وكروت الأسماء والدوارق والأكواب...الخ.

و - **مستلزمات خارج القاعة:** تأكد من ترتيب أمور القهوة والشاي والمرطبات التي تقدم في فترات الراحة بين جلسات العمل وكذا ترتيبات وجبات الغذاء أو العشاء إن وجدت وكذا توافر دورات المياه القريبة من القاعات وجودة حالتها.

ز - **التكييف:** تأكد من أن درجة التبريد أو التدفئة مناسبة وتعرف على مكان (زر) التحكم والذي يطلق عليه الترموستات.

ح - **الخصوصية:** أحرص على أن تكون قاعة التدريب بعيدة عن أية ضوضاء ومنع المقاطعات الخارجية من زملاء أو مرؤوسين أو حتى من رؤساء المتدربين سواء عن طريق الاستدعاء الشخصي أو الاتصال التليفوني أو إرسال أية مكاتبات تحقيقا لأكبر قدر من الخصوصية أو العزلة.

ط - **استمرارية استخدام القاعة:** تأكد من أن إمكانية استخدام القاعة مستمرة طوال فترة انعقاد البرنامج تفاديا لاحتمالات الانتقال من قاعة إلى أخرى أثناء البرنامج الواحد.

ى - **الأثاث:** اطمئن على توافر المقاعد والمناضد المناسبة كما وكيفا.

ك - **ترتيب الجلوس:** تتجاوز عملية الجلوس في أهميتها مجرد ترتيب العدد الكافي من المقاعد، فلا شك أن ترتيبات الجلوس لها أثرها النفسي على المشاركين واستعدادهم واندماجهم في عملية المناقشة ودرجة فعاليتها.

ل - **ترتيب المقاعد:** من المتفق عليه أنه كلما تم ترتيب المقاعد بالشكل الذي يتيح فرصا متساوية للمشاركين للاشتراك في المناقشة كلما كان ذلك أفضل وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن شكل المائدة المستديرة هو أفضل الأشكال الذي تتوافر فيه فرص المناقشة المتساوية تماما خاصة إذا كان النقاش يتم

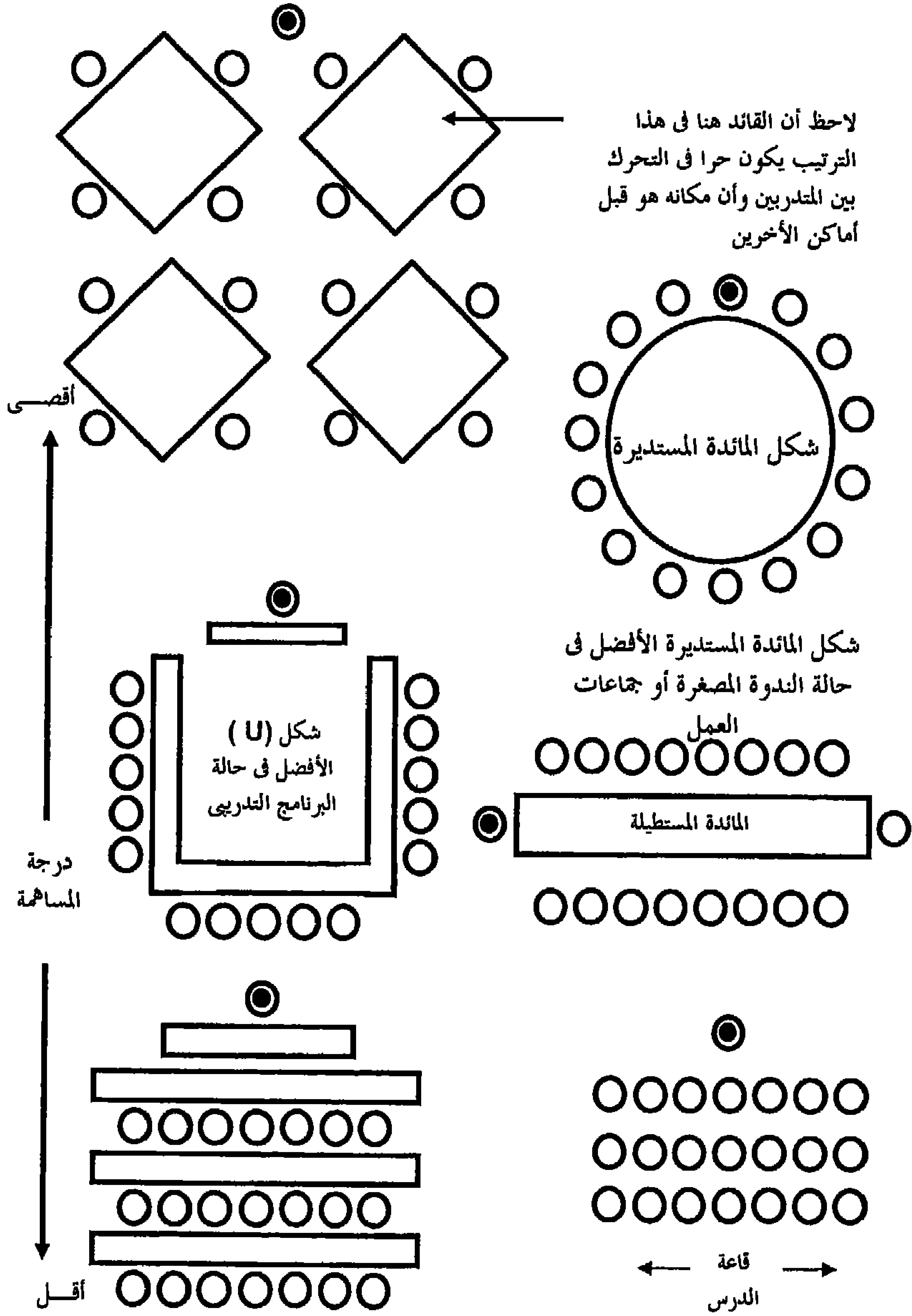
مـــن خلال ندوة مصغرة أو جماعات العمل، أما إذا كان من خلال برنامج تدريبـــي فإن الترتيب الذي يأخذ شكل حرف الـــ (U) يكون في هذه الحالة هو الأفضل.

م – **كروت الأسماء:** يمكنك وضع كروت بأسماء المشاركين أو ترك الحرية لهم ليخـــتار كـــل مـــنهم المكان الذي يناسبه ولكن المهم هو عدم وضع كروت بـــبعض الأسماء دون البعض الآخر، فأما أن تضع الكروت بأسماء الجميع أو عـــدم وضـــع أية كروت على الإطلاق ويجب أن تأخذ في اعتبارك أن تغيـــير أماكـــن جلـــوس المشاركين أمر وارد في أي وقت وفقا لمقتضيات التشـــغيل التي يراها المدرب، وعموما فإن تحديد أماكن جلوس المشاركين (سواء عن طريق وضع كروت بالأسماء أو عن طريق آخر) يكون مطلوبا في ثلاث حالات هي:

- حالة تكوين مجموعات عمل مصغرة.
- حالـــة القضاء على المحادثات الجانبية إذا ما ظهرت واضحة ومتكررة أثناء البرنامج.
- حالة الرغبة في تدعيم درجة اندماج المشاركين مع بعضهم البعض.

شكل رقم (4)

ترتيب مكان التدريب



6 – تعليمات الإشراف:

(أ) الإشراف الإداري والفني :

(1) مهام المشرف الإداري:

- متابعة حضور وانتظام المتدربين بالبرنامج وإعداد يوميات الحضور والانصراف.
- الإشراف على نسخ وإعداد المطبوعات وتوزيعها على الدارسين وتجميع البحوث المقدمة من أعضاء البرنامج.
- صرف المستحقات المالية لكل من المحاضرين والمتدربين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتسوية السلف والمستحقات المالية.
- تجهيز وإعداد قاعات التدريب بالمساعدات والمعينات السمعية والبصرية التدريبية والتأكد من سلامتها.
- متابعة أعمال المساعدين بالبرنامج (الأعمال المكتبية/ الخدمات المعاونة) للتأكد من قيامهم بالمهام المنوطة بهم.
- متابعة إصلاح وعمل الصيانة الدورية للمساعدات والمعينات السمعية والبصرية التدريبية.
- إعداد قائمة باحتياجات الدورة لتدبير الشراء بواسطة اللجان.
- تجهيز وإعداد البونات الخاصة بالمأكولات والمشروبات للدارسين.
- التنسيق مع المطعم بخصوص الوجبات التي ستقدم للدارسين خلال تواجدهم بالمركز.

- القيام باستقبال السادة الدارسين.
- القـيام بالإشـراف على تقديم الوجبات الكاملة للسادة المتدربين وتوفير الخدمة لهم.
- القـيام بأعمـال الإصـلاح للأعطال التي تظهر داخل الوحدات السكنية بواسطة طاقم الإصلاح (نجار – سباك – كهربائي).
- الإشراف على تجهيز القاعات الدراسية وصرف الاحتياجات اللازمة.
- تجهيز وإعداد الكافيتريا لاستقبال المتدربين أثناء الراحات.
- صـرف الاحتياجات للمتدربين بالغرف (مياه معدنية – صابون وجه – ورق تواليت – بيروسول – مناديل ورق).
- الإشـراف على وجبات الغذاء المقدمة للسادة المتدربين .... من حيث (الكمية – النوع – الجودة) طبقاً للعقد المبرم مع المطعم.
- الإشـراف علـى أماكـن الإسكان طبقاً لخطة الإسكان الموجودة وتنفيذ تعليمات الإسكان المستديمة للمركز.

(2) مهام المشرف الفني:

- إخطـار المدربين للبرنامج بمواعيد المحاضرات والمواد العلمية المسندة إلـيهم فـي البرنامج التدريبي وإحضار نسخة من المادة العلمية مكتوبة والأسئلة ونماذج الإجابة بشأنها.
- الإشـراف علـى تجهيز وإعداد قاعات التدريب بالمساعدات والمعينات السمعية والبصرية التدريبية والتأكد من سلامتها للعمل.

- متابعة المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج للتعرف على:
  - مدى إقبالهم على التدريب وجديتهم.
  - استيعابهم للمواد العلمية للبرنامج.
  - مدى اشتراكهم وتجاوبهم في المناقشات التي تدور خلال المحاضرات.
  - مدى إثارتهم للمشاكل التطبيقية التي تعترضهم أثناء العمل ومقترحاتهم بشأن الحلول المناسبة لها.
- متابعة المدربين للتأكد من الالتزام بالمنهج العلمي للبرنامج وبالأسلوب التدريبي الذي تم اختياره للمادة العلمية المسندة إليهم وقدراتهم على فهم الدارسين وتجاوبهم معهم.
- استطلاع رأى المتدربين والمدربين للتعرف على مقترحاتهم في البرنامج للعمل على تلافي القصور أثناء التنفيذ وللمشرف الفني أن يتدخل بناء على اقتراح المدربين والمتدربين بتعديل البرنامج وذلك بعد العرض على المسئولين.
- الإعداد للزيارة الميدانية التي تضمنها البرنامج قبل تنفيذ الزيارة بوقت كاف.
- التحقق من تنفيذ البرنامج بالكامل لتحقيق الهدف منه كاملا.
- متابعة المتدربين بعد انتهاء البرنامج وعودة المتدربين إلى مقار أعمالهم حيث نترك لهم فرصة شهرين أو ثلاثة لتطبيق ما تعلموه بالبرنامج ثم يتابع المتدربون بهدف:
  - التأكد من أن كل متدرب يقوم بالأعمال التي درب عليها.

- الوقوف على الفائدة التي عادت على العمل والمتدرب من التدريب، والأصل في إجراء هذه العملية هو المتابعة الميدانية للمتدربين في مقار أعمالهم فإذا لم تتح إمكانيات المتابعة الميدانية فتتم مكتبياً.

- إعداد و توفير وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب والمطبوعات وتوزيعها على السادة المتدربين.
- استقبال المتدربين والإطلاع على البطاقات الشخصية ومطابقتها مع الفاكس الوارد من المحافظات.
- إعداد و تجهيز بيان بالسادة المتدربين والتأكد من انتظام المتدربين بقاعات التدريب.
- إعداد استمارة استطلاع الرأي ومتابعة ملئها وتسلمها من المتدربين.
- توزيع المحاضرات والمادة العلمية على الدارسين.
- استلام البحوث من السادة المتدربين.
- تسليم وثيقة التعارف للمتدربين واستلامها في الفترة التدريبية.

ب) تعليمات النوبتجيات:

(1) أنواع النوبتجيات و توقيتاتها:

طاقم نوبتجية المبيت بالمركز وتبدأ من الساعة التاسعة صباحاً وتنتهي في الساعة التاسعة من صباح اليوم التالي ويتكون من خمسة من الموظفين والعاملين بالمركز وهم:

(أ) رئيس نوبتجية ومهامه:

- استلام مهام الإشراف وإدارة المركز من سعت (900) صباحاً حتى سعت (900) صباح اليوم التالي.

- الإشـــراف علـــى طاقم النوبتجية والتأكد من وجود الجميع ومعرفة موقع ومكان كل منهم طوال فترة النوبتجية.
- عرض تقرير النوبتجية على السيد المدير أو من ينوب عنه.
- المـــرور على صالات الطعام قبل الوجبات بوقت كاف للتأكد من نظافتها ونظافة أدوات تناول الطعام.
- الـــتواجد أثـــناء تناول المتدربين لطعامهم بالصالة الرئيسية للإشراف على توزيـــع الوجبات و عدم وجود أي مشاكل وحصر أعداد الوجبات المقدمة في كل وجبة وتوقيع النموذج المعد لذلك.
- المرور على المباني السكنية للمتدربين وتذليل أي صعاب.
- المـــرور علـــى أمن البوابات و الحراسات في توقيتات مختلفة للتأكد من انتظامهم و قيامهم بأعمالهم على أكمل وجه.
- المـــرور علـــى المبنى التعليمي والتأكد من نظافة وتنظيم القاعة الرئيسية والمدرجات.
- التواجد بالمبنى التعليمي أثناء انعقاد البرنامج والدورات لتذليل الصعاب.
- المرور على نقاط الحريق والتأكد من سلامة الطفايات والحنفيات والخراطيم.
- كتابة تقرير عن أي ملاحظات قد حدثت في النوبتجية في دفتر المنوب.
- إضافة أي مقترحات يرى المدير المناوب إضافتها لصالح العمل.

(ب) مسئول تدريب ومهامه:

- إعداد وتوفير وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب والمطبوعات وتوزيعها على المتدربين.

- استقبال المتدربين والإطلاع على البطاقات الشخصية ومطابقتها مع الفاكس الوارد من المحافظات.
- إعداد وتجهيز بيان بالسادة المتدربين.
- توزيع المحاضرات والمادة العلمية على السادة المتدربين.
- القيام بحصر الأعداد طبقاً لكشوف المحافظات.
- استلام البحوث من السادة المتدربين.

(ج) مسئول إقامة وإعاشة ومهامه:

- التأكد من تجهيز الغرف في جميع الأوقات من حيث الإضاءة – صلاحية المراوح – توفير وسائل الاتصال بين المبنى والسنترال.
- المرور على الغرف للتأكد من نظافتها وتنفيذ تعليمات النظافة بالغرف وقاعات الاجتماع.
- بوصول دورة متدربين جدد يقوم باستقبالهم وتسجيلهم في السجلات المعدة لذلك و التأكد من تخصيص غرف لإقامتهم.
- متابعة تقديم الوجبات الغذائية للسادة المتدربين في المواعيد المحددة.
- بانتهاء الدورات يتأكد مشرف الإقامة من خلو الغرف من أي موجودات خاصة بالسادة المتدربين المقيمين بعد انتهاء إقامتهم.
- حل شكوى المتدربين المقيمين و العمل على راحتهم.

(د) مهام العامل:

يكلف من قبل رئيس النوبتجية بمتابعة متطلبات السادة المتدربين خلال الدورة بالإضافة إلى أعمال النظافة وما شابه ذلك من أعمال معتادة.

(هـ) مهام السائق:

- إحضـــار السادة المتدربين إلى المركز وبعد انتهاء الدورة يقوم بتوصيلهم إلى أقرب ميادين للمواصلات.
- يعمل تحت الإشراف المباشر لرئيس النوبتجية لمواجهة أي طوارئ.
- إحضار وتوصيل السادة المحاضرين طبقاً للتعليمات في حينه.
- غير مسموح بالخروج من المركز أثناء النوبتجية.

ثالثا: تصميم وصيانة مراكز التدريب:

1 – تصميم مركز تدريب:

أ – ينبغي أن يؤدى مكان ممارسة التدريب رسالة هامة، فهو يقوم بتوصيل عقيدة الإدارة ويحـــتل العـــاملون فـــيه موقعاً حيوياً، وهو يلتزم بمساعدة المتدربين للوصـــول إلـــى مستويات عالية من المعرفة والقدرة، وعندما نطبق المبادئ الأساســية للتصـــميم والجمالـــيات يمكن القول إن قاعات الاجتماع قد حققت الهـــدف المـــنوط بها وهو أن تصبح مراكز للتدريب بمعنى الكلمة. إن حث المشـــاركين علـــى التدريـــب يتطلب أكثر من أربعة جدران وهواء مكيف.. ونوضح فيما يلي كيف يمكن لتصميم التجهيزات أن يثير الرغبة في التدريب ويدعمها(1).

وعلـــى الـــرغم مـــن أن القائمين على تصميم التجهيزات والتصميمات المعماريـــة والداخلية قد لا يتابعون التطورات في مجال وسائل التدريب، فإن علـــيهم أن يعلمـــوا أن هـــذه المعرفة هي الإطار العام للتصميمات الخاصة

(1) عبدالرحمـــن توفـــيق، مجلـــة التدريـــب والتنمية، أبريل 1998، مركز الخبرات المهنية (بميك)،1998، القاهرة، ص 58: 60.

بتجهيزات عقد الاجتماعات. إن الجمال والأداء الوظيفي لا يتعارضان، ولكن ينبغي أن تحتل الوظيفة التدريبية موقع الصدارة، ويبدو أن العديد من موردي التجهيزات يعتقدون أن أربعة حوائط وبعض الهواء المكيف يعتبر كافياً. فالعديد من الفنادق لديها غرف اجتماعات مصممة أساساً لأداء وظائف اجتماعية، وعيوب هذه التصميمات واضحة وتتمثل في الإضاءة الخافتة والضوضاء الخارجية والمرايا وورق الحائط التي تفقد الإنسان التركيز وكذلك الأنظمة الصوتية الرديئة.

وليس من الإنصاف أن نتوقع أن يقضى المتدربون الساعات الطوال في بيئة جدباء تبعث على الملل، وأن يحافظوا على تركيزهم. وقد علق أحد المتدربين، وكان قد شارك في برنامج يتم عقد جلساته كل صباح على مدى عدة أسابيع في إحدى قاعات اجتماعات بقوله (عندما أدخل هذه الغرفة كل صباح أشعر وكأنني في سجن أعذب فيه ولا أكاد أطيقه، فأخرج) كيف يمكن أن نحقق عائدا تدريبياً في ظل هذا الشعور؟ وكيف يكون رد فعله؟. إن البيئة الصالحة للتدريب تتطلب مواصفات جمالية تختلف عن تلك الخاصة بمبنى يستخدم لأي غرض آخر.

ب – معوقات التركيز:

لاحظ (إيمانويل دوشين) مدير معمل علم النفس الفسيولوجي الشعوري بجامعة إلينوي أن العقل الباطن قد يستقى معاني ويشكل استجابات شعورية ويوجه شعور الناس بشكل مستقل عن الشعور، وعلى ذلك فإن القوى اللاشعورية يمكن أن تؤثر في التعليم. وتمثل الاجتماعات طريقة ممتازة لاكتساب المعرفة، ولكن إذا أريد لها النجاح فيجب التعرف على تأثير أصغر العناصر داخل بيئة الاجتماعات

على التعلم حتى وإن لم يكن المشاركون على وعي بهذا التأثير[1].

وقد عكف الباحثون في جامعة شيكاغو على فحص ما يحدث لشخص يكون مـــنهمكاً تمامـــاً ووجـــدوا أن الشخص في هذه الحالة يكون في جالة تسمى (حالة الـــتدفق) حيث يشعر الناس بالدافعية والتركيز العميق وينتابهم شعور بأنه يمكنهم تحقيق مستوى عال من التعلم ويخلص الباحث إلى أن عملية التعلم يمكن تدعيمها عندما تتم في بيئة تشبع حاجات المتلقين.

وينبغـــي أن تكـــون التجهيزات الخاصة بقاعات التدريب عاملا انتقالياً كما يجـــب التفكـــير فيها كنوع من التغيير حيث يشعر المتدربون كما لو كانوا يطأون عالمـــاً مخـــتلفاً، فعملـــية التدريب من خلال برامج ليست سهلة بالنسبة للعديد من الشـــباب الذين قد يكون لديهم توجه سلبي تجاه التدريب، نابع من خبراتهم السابقة فـــي المدارس، ولكن إلى جانب ذلك يؤدى برنامج التدريب إلى انتزاع الأشخاص دائمـــي الانشـــغال والذين يشعرون بضغوط عديدة من حياة الرتابة والثرثرة في الهاتف والمداخلات ووجبات الغذاء السريعة ووضعهم في بيئة مختلفة وبعيدة حيث يطلب منهم أن يفكروا ويحققوا وينصتوا ويتعلموا، وتحتاج هذه العملية إلى ترتيب معيـــن للذهـــن بخـــلاف العمـــل، ومـــن الممكـــن أن تكون التجهيزات الخاصة بالاجـــتماعات والتـــي تـــم تصميمها بشكل جيد، حافزا لمساعدة الناس على القيام بعملية التكيف العاطفي الصعبة.

إن الديكـــور يمكـــن أن يدعم عملية التدريب حيث ينبغي أن لا تكون البيئة الجديـــدة مشابهة للمدارس أو أماكن العمل. إن البيئة التي تشبه المكاتب لن تسمح للمتلقين بالتخلص من مشكلات العمل وضغوطه. وبالنسبة لكثير من المتدربين نجد

(1) عبدالرحمن توفيق، التدريب والتنمية، أبريل 1998، مركز الخبرات المهنية (بميك)، 1998، القاهرة، ص 59.

أن صلاتهم بالدراسة قد انقطعت منذ زمن بعيد، ولذلك فإذا أرادوا التدريب فينبغي أن يندمجوا في هذه العملية تماماً، فالتفكير يحتاج إلى تركيز، وهناك بعض العوامل البيئية يمكن أن تساعد على التركيز والبعض الآخر قد يعوقه.

ج - حرمان الحواس:

وتسمى العوامل التي تعوق التركيز (عوائق التركيز) وهى تنقسم إلى فئتين: الإرهاق والتشتت، فإذا كان المشاركون في حالة إرهاق فإن ذلك يؤثر على قدرتهم على التفكير، فعلى سبيل المثال تستهلك العين قدراً هائلا من الطاقة ولذلك إذا قامت بجهد شاق فقد يؤدى ذلك إلى إجهاد الشخص، ومن ثم إرهاقه، الأمر الذي يؤدى إلى خفض مستويات التركيز. ونستعرض هنا بعض العناصر التي تسبب الإرهاق:

- البريق الذي ينعكس على العين من المرايا والمعادن والزجاج.
- الضوء الساطع المركز على العين مباشرة.
- المقاعد غير المريحة.
- الضوضاء الناتجة عن أجهزة التكييف.
- الرنين الناتج عن مصابيح الإضاءة والضوضاء الصادرة عن الغرف والممرات المجاورة.

ومن الممكن أن يؤدى التشويش إلى فقدان التركيز، وبالتالي فقدان القدرة على استيعاب المادة التعليمية، ومن العوامل المشتتة للانتباه أيضاً اللوحات المعلقة والضوضاء، ودخول الناس وخروجهم. ولمواجهة عوامل التشتت ينبغي أن تقدم المساحات المختلفة داخل موقع المؤتمرات بيئات مختلفة، وأن تحتوى هذه المساحات على حجرة اجتماعات رئيسية ومساحة لتناول الطعام ومساحة لقضاء

الأوقـات الفاصـلة بين المحاضرات وإقامة علاقات اجتماعية بين المتدربين أما بالنسـبة لطريقة ترتيب الأثاث والديكور فمن الممكن أن تلعب دوراً كبيراً في دفع المتدربين للتفاعل واللقاءات غير الرسمية مثلها مثل الجلسات الرسمية تماماً.

وفـي المساحة المخصصة لتناول الطعام لابد أن تكون الموائد معدة لجلوس سـتة أو ثمانـية أفراد. فهذا العدد يشجع على إجراء مناقشات لأنه من السهل على الجالسـين رؤيـة وسـماع بعضهم البعض والإحساس بالتوحد، ولكن عندما تكون المـائدة معـدة لجلوس عشرة أفراد فغالباً ما تقع المناقشات بين الأفراد المتجاورين لأنـه من الصعب التحدث مع الآخرين دون صياح والمساحة المخصصة للتواصل الاجتماعي هي المكان الذي يتبادل فيه المتدربون المعلومات بشكل غير رسمي قبل الجلسـات وأثناء فترات الراحة وبعد الغذاء، وفي نهاية اليوم. وقد أجرى الباحثون في جامعة ماكجيل تجربة لتحديد تأثير وجود الناس في بيئة غير متغيرة فوجدوا أنه بعـد يوميـن لا يـتحمل الكثير منهم المكان ويصابون بالملل وعدم الارتياح وعدم القـدرة علـى التركـيز، والدرس الذي نستفيد منه نحن العاملين في مجال تخطيط أماكـن عقد الاجتماعات هو أنه من الضروري أن يتعرض المتدربون في اللقاءات لبيـئات مختلفة ومثيرات متنوعة، فعندما يقل التنوع أو ينعدم يشعر المتدربون بما يسميه علماء النفس حرمان الحواس ويؤدى ذلك الشعور إلى نقص التركيز وضعف الانتباه مما يتعارض مع تحقيق أهداف التعلم.

د – اللون على الجدران :

غالـباً ما يعتمد اختيار اللون في قاعات التدريب على العادات القديمة ولكن الباحثيـن الآن اكتشـفوا كـيف ولماذا تؤثر الألوان فينا، فعلى سبيل المثال هناك دراسـة قـام بهـا مجموعة من علماء النفس بميونخ استمرت ثلاث سنوات على أطفال المدارس بألمانيا، وكشفت الدراسة أن الألوان داخل الفصل تؤثر على الأداء

العقلـــي للأطفـــال الذيـــن ذكـــروا أنه تروقهم ألوان الأزرق والأصفر والأخضر والبرتقالـــي ويعـــتقدون أيضاً أن الغرف المطلية بدرجات اللون الأبيض والأسود والبنـــي قد تكون كئيبة. ووجد الباحثون أن الألوان التي يحبذها الأطفال تؤثر في ســـلوكهم الاجتماعـــي بطـــريقة إيجابية وقد اكتشف (فابر بيرن) وهو باحث رائد وكاتب متخصص في الألوان، أن اللون الأحمر في نهاية المنشور الضوئي يؤدى إلـــى الشـــعور بالنشاط العضلي والجسدي وإن اللون الأزرق في نهايته الأخرى مهـــدئ ومناســـب للاسترخاء والنشاط الذهني وتشير تلك النتائج إلى أن الجدران المطلية باللون الأبيض والأصفر الفاتح أو لون العاج ليست مريحة عاطفياً وتسبب بعـــض الـــبريق الذي يجهد العين، كما أشار (بيرن) إلى أن الألوان الناعمة مثل الأزرق والأصفر تثير الإحساس بالسعادة الذي يؤدى إلى تعميق تركيز الأفراد.

هـ - سيكلوجية الإضاءة :

مـــن الممكـــن أن تكون الإضاءة ذات أهمية بالغة في خلق مزاج يؤثر على ســـلوك المشاركين ويزيد من تفاعلهم. والحقيقة أن مهندسي الإضاءة قاموا بإجراء العديـــد مـــن التجارب فيما يتعلق بسيكلوجية الإضاءة ومدى كثافتها ولونها ومدى تأثير التوزيع على شعور الناس بما يحيط بهم وكيفية أدائهم للعمل.

إن الهدف الأساسي للإضاءة بالنسبة لحجرة الاجتماعات هو تهيئة الظروف المناســـبة لتدويـــن الملاحظـــات والنظر للمواد البصرية والتركيز على المتحدثين ورؤيـــة المشـــاركين الآخريـــن، ويجـــب ألا يكون الضوء المنعكس من الحوائط والســـقف قاتمـــاً أو براقاً بشكل زائد لأن العين تعمل بشكل أفضل عندما لا يكون التباين شديداً للغاية وبالنسبة للظلال يجب أن لا تكون واضحة، وأن ينساب الضوء في كامل الحجرة.

و- الفراغ والقاعة:

هناك علم يسمى بعلم الأبعاد، يقوم بدراسة كيفية تأثير استخدام الفراغ في سلوك الأفراد وقد كشف بحث أجرى مؤخراً أن المحيط الشخصي للفرد يتم اختراقه وغزوه ومن ثم يتوتر الفرد ويشعر بعدم الارتياح، وتشير دراسات أخرى إلى أن قاعة الاجتماعات يجب أن تكون مربعة قدر الإمكان لأن ذلك يعطي إحساساً بالتوحد ويسهل من رؤية وسماع كل فرد للآخر بينما تعطي القاعة الضيقة الطويلة إحساساً بالضيق والبعد حيث يشعر الأفراد أنهم بعيدون عن المتحدثين وخارج القاعة ولتجنب ذلك لا يزيد طول القاعة عن عرضها بأكثر من 50 % فمثلا إذا كان عرض القاعة يبلغ 50 قدما فينبغي ألا يزيد طولها عن 75 قدماً.

ز – الروائح أيضا :

قام مركز (كولمان) بإجراء تجارب على أنواع مختلفة من الروائح التي تم نشرها في القاعات

أثناء فترات الاستراحة مثل رائحة الأناناس والكريز والفانيليا ورائحة الغابة ولوحظ أن الروائح المركزة بشكل كبير أو تلك الخفيفة للغاية لم تلق استحساناً، ولذلك يجب أن يكون تأثير الرائحة تأثيراً رقيقاً، أما رائحة الغابة فكانت أكثر الروائح قبولا حيث أعطت إحساساً بالانتعاش.

ح- الموسيقى في جميع الأحوال:

ما يزال استخدام الموسيقى كأحد العناصر داخل قاعات الاجتماعات يحتاج للفحص الجيد بالرغم من أن الموسيقى يمكن أن يكون لها تأثير مهدئ أو مثير. ويفضل استخدام الموسيقى كخلفية حتى لا تكون مشوشة أو تحتاج إلى التركيز بطريقة أعمق.

2- صيانة المعدات والآلات والمباني :

(أ) عام :

تتمـــثل القـــيمة الكـــبرى في الاستثمارات في أي منظمة في أصول ثابتة ومعـــدات ويتطلب الحفاظ على هذه الأصول والمعدات وضع خطط صيانة دقيقة بمـــا يـــؤدى إلى تخفيض التكلفة الكلية للمنظمة وزيادة أرباحها وللمحافظة على الثقة والحيوية والتعاون بين الجهاز التدريبي والمشاركين في البرنامج لذلك يلزم ضـــمان القـــيام بعمليات الصيانة والإصلاح دون التأثير على استمرارية النشاط التدريبـــي. ويراعى أيضاً وجود البدائل المتاحة والتي يمكن الاعتماد عليها عند حدوث الأعطال العادية أو الطارئة بحيث لا يتأثر النشاط التدريبي كثيراً، وبصفة خاصة في حالات انقطاع التيار الكهربائي أو المياه. وغالباً ما يركز المسئولون عـــن إدارة المراكز والوحدات التدريبية على إدارة العملية التدريبية نفسها أو قد يقومـــون بأنفســـهم بـــدور المدرب في بعض البرامج والدورات، بالإضافة إلى استدعاء مدربين من خارج المركز، ويحتاج المسئولون من أجل القيام بالوظائف السابقة ولإنجاز المهام المسندة إليهم إلى الأماكن المناسبة والمهيأة للإدارة والتي توفـــر لهم الهدوء والتركيز عند إعداد وتنفيذ برامجهم، وتوفر لهم أيضاً وسائل الاتصال الحديثة التي تمكنهم من مناقشة أفكارهم والتشاور مع الآخرين، وكذلك توفر الأماكن المناسبة لعقد اللقاءات والاجتماعات.

(ب) صيانة المعدات والآلات ووسائل النقل :

إن أنمـــاط المعـــدات والآلات التدريبـــية والتعليمـــية كثيرة ومتنوعة، ومن المســـتحيل تخزيـــن كـــل شيء، فهناك تحديث وتطوير سريع ومستمر، وغالبا ما يصعب على الكثير من المراكز ووحدات التدريب التوافق مع المستحدثات بالسرعة نفسها التي تتطور بها الأجهزة والمعينات والأدوات.

ويتطلب الأمر إحداث التوازن الضروري بين القديم والحديث وعدم الجري وراء الحديث دون الاستعداد والتجهيز المادي والبشرى للاستخدام، ويمكن إلقاء الضوء على المتطلبات الجديدة بعناية أثناء تنفيذ البرامج والدورات التدريبية، وعندما يظهر احتياج مستقبلي يبرر النفقات، فينبغي اقتناء المعدات الجديدة، وربما بالاستئجار في البداية. تمثل كل هذه المعدات نفقات رئيسية كبيرة، وحيث إن الكثير منها لا يستخدم إلا بين الحين والآخر، فمن الممكن أن تتدهور حالته في المخازن إذا لم يتم صيانته وفحصه بصورة صحيحة ومنتظمة.

تعد وسائل النقل للسادة المتدربين وأعضاء هيئة التدريس والقائمين بالعملية التنظيمية لعمليات التدريب من الأهمية بمكان بالنسبة لعامل الوقت، حيث أن عملية تنظيم الوقت بالنسبة لتوقيتات التوصيل سواء في الصباح أو في الظهيرة أو في المساء مسألة حيوية ومهمة للتحكم في اليوم التدريبي، وتوفير وسيلة النقل والبديل لها عند حدوث الأعطال الطارئة عامل حيوي في العملية التدريبية. أيضا توفير جو من الاستقرار وارتياح نفسى وذهني يجعل القائمين على العملية التدريبية يبحثون دائماً عن الأفضل لتحسين المستوى. مطلوب معرفة توقيتات وسائل المواصلات سواء (قطارات – طائرات – أتوبيسات)

يمكن اتباع الإجراءات التالية في مجال الصيانة العامة:

1- عمل عقود صيانة مع الشركات المتخصصة في مجال التكييف والتدفئة وماكينات التصوير – أجهزة العرض – الحاسبات الآلية – محطة توليد الكهرباء – أجهزة الفاكس – السنترال. وذلك طبقاً للقواعد المنظمة لذلك.

2- إنشاء ملف لجميع الأجهزة والمعدات يشتمل على تاريخ الشراء والسعر وبلد المنشأ وكتالوجات الصيانة – وطرق التشغيل المثلى.

3- عمل دورات تدريبية للأفراد الفنيين لرفع كفاءتهم في التعامل مع الأجهزة المتطورة.

4- توفير خط كهرباء بديل للأعطال الطارئة (مولد كهربائي).

5- حساب العمر الافتراضي للأجهزة والمعدات والحالة الفنية التي عليها للمفاضلة بين الإصلاح أو التكهين على أساس سعر التكلفة.

6- يتم تعيين متخصصين للصيانة والمساعدة في التشغيل بصورة دائمة مع إيجاد البديل المناسب للظروف الطارئة.

7- يتم تعيين فنيين في مجال إصلاح سيارات النقل والأعطال المفاجئة.

8- عمل خطة سنوية لإصلاح وشراء سيارات النقل للسادة المتدربين.

(ج) صيانة المبانى :

إن مشكلة صيانة المباني ومظهرها الداخلي والخارجي ليست مختلفة عن مشكلة صيانة أي مبان عامة أخرى يستخدمها عدد كبير من الناس وهم لا يملكونها، وكلما ارتفع مستوى العناية والمتابعة والرقابة الدورية والقيام بعمليات الصيانة اليومية والشهرية والسنوية والوقائية والعلاجية المطلوبة، كان هناك ضمان لجودة حالة المباني.

من الضروري مراعاة إعادة النظر في التصميمات (الديكورات) خلال الخمس سنوات التالية، مع توفير ما يلزم من اجل الأثاثات قبل أن تنتهي صلاحيتها للاستخدام أو تصبح عتيقة الطراز، حيث أن معظم الدورات قصيرة وليست هناك فرصة لعلاج القصور بسرعة، وقد يحمل المشارك انطباعاته السلبية عن المركز التدريبي إلى عمله وإلى زملائه المرشحين للاشتراك في البرامج التالية

نظـــراً لســـوء التصميم للمباني وسوء توزيع الأجهزة والمعدات والأثاثات قد يصعب القيام بعمليات الإصلاح والصيانة بكفاءة عالية، ويجب في هذه الحالة إيجاد حلـــول جذريـــة حـــتى لا يـــؤدى ذلك إلى حدوث أزمات تؤثر بشكل مباشر على التدريب.

يمكن اتباع الإجراءات التالية لصيانة المباني:

1- عمل خطة سنوية أو خمسية لصيانة المباني طبقاً لجدول زمني محدد.

2- عمل مقايسة سنوية لتطوير وترميم المباني طبقاً للخطة.

3- إنشاء ملف لكل مبنى يضم (كراسات الشروط – والرسومات الهندسية).

4- إنشاء شبكة إنذار حريق مبكر طبقاً لأحدث النظم العالمية.

5- عمل دورات تدريبية للفنيين لرفع المستوى.

6- عمل خطة نظافة يومية لنظافة الأرضيات – المكاتب صباحاً ومساءً، وخطة شـــهرية لنظافة الأماكن العامة بالمباني (خزانات المياه – حنفيات الحريق). وخطة سنوية لنظافة المباني من الخارج والداخل (الدهان).

7- إنشاء شبكة إطفاء حريق سواء (مياه – رغويات – طفايات – رمال).

8- تجهيز فريق عمل لمتابعة تنفيذ تلك المهام حسب البرامج المخططة.

(د) المسطحات الخضراء:

تمـــثل المســـاحات الخضراء الجذابة والمعتنى بها جيداً أهمية كبيرة من أجل خلق جو مناسب

ومـــريح (بصفة خاصة أثناء أوقات الراحة بين الجلسات) يختلف عن أماكن عمل المشاركين، كما أن ذلك يوفر لحظات استرخاء عقلي تساعدهم على المشاركة

الفعالـــة، وتحـــتاج أيضاً إلى عمليات رعاية وصيانة مستمرة حتى تحتفظ بمظهرها الجميل والجذاب.

يمكن إتباع الإجراءات التالية لصيانة المسطحات الخضراء:

1- عمل خطوط (أسوار) من النبات الخاص بالأسوار للحدائق.

2- إنشاء شبكة ري مواسير برشاشات على مسافات متساوية.

3- الري الدائم للحدائق.

4- تسميد الحدائق والأحواض المنزرعة بالأسمدة الأزوتية.

5- عمل أماكن خاصة للجلوس بالحدائق دون غيرها.

رابعا: موازنة التدريب:

1- تمـــثل موازنة التدريب أحد الأركان الرئيسية لخطة التدريب، وتتحمل وحدة التدريـــب مسئولية إعداد الموازنة التقديرية للتدريب عن عام تدريبي أو لفترة زمنـــية محددة كخطة المنظمة، ويتم إعدادها في الوقت المناسب، حتى تكون معـــدة للاعتماد ضمن الموازنة العامة للمنظمة[1] وتحدد موازنة التدريب بناء على حساب التكاليف وهى تنصرف إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة ويمكن تعـــريف التكالـــيف التدريبية المباشرة بأنها التكاليف التدريبية الخاصة بعملية تنفـــيذ التدريـــب أو تلـــك الخاصة بالعمالة المباشرة المستخدمة في التدريب، وتتســـم عناصر هذه التكاليف بتنوع بنودها واختلاف طبائعها بين شبه مرنة وفقا لحجم النشاط أو عامة لكافة مواضع التشغيل أو أخرى يمكن تخصيصها لأصل تدريبي محدد مثل إحلال آله ومن ثم فإن ترشيد هذه التكاليف يسهم في ترشيد أو خفض تكلفة التدريب ككل.

(1) احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004، ص241.

2ـ عرض لهيكل التكاليف التدريبية:

أ) تكلفة مباشرة وتضم:

- مكافأة المدربين بناء علي عدد ساعات التدريب.
- بدل انتقال المدربين.
- تكلفة إعاشة للمتدربين.
- تكلفة إقامة للمتدربين.
- مصاريف أدوات مكتبية.
- استخدام مساعدات التدريب.
- تكلفة الإشراف علي العملية التدريبية.
- مكافأة تشجيع التأليف.

ب) تكلفة غير مباشرة وهي تكلفة العاملين في:

أجور العاملين والمزايا العينية والنقدية:

- أجور الدائمين/ مؤقتين.
- تعويض العاملين عن جهود غير عادية.
- مكافآت تشجيعية وحوافز.
- تكاليف ملابس.
- تكاليف العلاج الطبي.
- تكاليف خدمات اجتماعية ورياضية.
- مزايا عينية أخرى.

ج) **خدمات عامة وتشمل تكلفة:**

- عمليات الصيانة للمباني والمنشآت وقطع الغيار.
- البحوث والتطوير.
- النقل للموظفين.
- النقل للمتدربين.
- شراء وتخزين مستلزمات تدريب والمواد المساعدة المستهلكة في أغراض الصيانة والنظافة.
- أمن المركز.
- نظافة المركز.
- المياه والإنارة.
- تكييف الهواء.
- اشتراكات في هيئات ومؤسسات علمية أو مجلات لها علاقة بالتدريب.
- مستلزمات مكتبية لعمليات التدريب.
- المواد البترولية.
- مواد تزييت وتشحيم.
- أدوات تصوير.
- أدوات تنسيق الحدائق.
- مستلزمات أخرى.

د) تكاليف أخرى: ثابتة أخرى وتشمل تكلفة:

- إهلاك لمباني المركز.
- إهلاك الآلات.
- إهلاك السيارات الخاصة بالمركز.

يتضح مما سبق التنوع الواسع في عناصر هذه التكاليف ومن ثم الأهمية البالغة للسيطرة عليها وترشيدها وهي مسئولية يجب أن تتحملها إدارات عديدة في أي منظمة مثل إدارات التدريب والمشتريات (لاسيما في شراء المواد غير المباشرة ومستلزمات الصيانة). عموما فان الاجتهاد في خفض تكاليف الشراء والعمالة وكافة عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلباً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدي المنافسين.

3ـ الإدارة الاقتصادية لمراكز التدريب:

يشهد الواقع المصري تحولا من الاتجاه الاقتصادي إلى الاعتماد على الفكر الحر في إدارة جوانب الاقتصاد المختلفة وإعطاء فرصة لوحدات العمل الاقتصادي لتبني أساليب إدارة الأعمال المتطورة وتقييم أنشطتها وفقاً لهذه الأساليب وحيث أن مراكز التدريب تعتبر وحدات خدمية تابعة للجهاز الحكومي للدولة لذلك يجب على قيادات مراكز التدريب في ظل هذه التوجه الاقتصادي الاعتماد على فكر إدارة الأعمال أكثر من اعتمادها على فكر الإدارة الحكومية (العامة) والتوجه إلى المزيد من التحرر والانطلاق نحو الفكر الجديد لإدارة منظمة تعمل في بيئة تنافسية ومن الجوانب الأساسية في هذا الصدد موازنة مراكز التدريب والتي تخصص من الموازنة العامة للدولة وهى موازنة الاعتمادات ... موازنة المجموعات والأبواب وهى موازنة تدعو إلى البذخ والإسراف وأرى أن يتم تحويل مراكز التدريب من

كونها مراكز تكلفة إلى مراكز تهدف إلى الربح لكن بالرغم من وضوح الهدف إلا أن الوصول إليه ليس من السهل بمكان.

إن المطلوب هو أن تقدم إدارة مراكز التدريب نفس البرامج والخدمات مقابل ربح، وإذا ثبتت فعالية مفهوم التحول إلى مركز للربح فعلى إدارة التدريب أن تتفاوض وتفرض رسوما وأسعاراً مقابل جهودها، وهناك أنواع كثيرة لمفاهيم مراكز الربح الأمر الذي يجب استيعابه ودراسته قبل تطبيق هذا المفهوم.[1] وبصفة عامة هناك العديد من مصادر الدخل لإدارات تنمية الموارد البشرية إن أرادت أن تتحول إلى مراكز ربحية، ومن بين هذه المصادر:

أ- خدمات الخبراء:

هذه الخدمات تشمل الوقت الذي يخصصه الأفراد ذو الخبرات لحل مشكلات المنظمة والاحتياجات التحليلية والأنشطة الأخرى التي تهدف إلى تنمية الأفراد داخل المنظمة .. ويمكنهم أيضا تطوير وتنمية الأعمال اللازمة لإنتاج برامج تنمية الموارد البشرية.

ب- رسوم البرنامج:

هذه الرسوم تشمل كل رسوم البرامج التدريبية وورش العمل، ويمكنها أيضا أن تغطي تكاليف تنفيذ البرنامج.

ج- المنتجات:

وهي تعني البرامج الموضوعة في حقائب تدريبية والتي تباع للإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة، ومثال ذلك: دورة تعليمية مبرمجة، قائمة بذاتها لا تحتاج بالضرورة إلى مساعدة من أفراد إدارة تنمية الموارد البشرية، هذا البرنامج يمكن بيعه كمنتج بسعر محدد، الأفلام التدريبية، الملصقات، برامج الحاسب الآلي.

---

(1) عبدالرحمن توفيق، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، 1998، ص497 :498.

د – الخدمات الإدارية:

وتشـــمل هذه الخدمات النفقات الخاصة بالنظام والخدمات النمطية التي يقدمها أفــراد المركـــز وأمثلة ذلك إيجار مراكز تدريب أو قاعات أو إنشاء نظام لتخطيط القوى العاملة أو المشاركة في إدارة عملية استشارية داخلية.

وهـــناك مـــنظمات أخرى لديها مصدر آخر للعائد أو الدخل الخارجي وهو الدخل الناتج عن بيع الخدمات والبرامج للمنظمات الأخرى ومن بين هذه المنظمات شـــركة: (جنرال موتورز– ديوبونت – زيروكس – وستنجهاوس) هذه هي بعض المنظمات التي تبيع برامجها للعامة.

هـ- الرسوم والأتعاب المهنية:

إن تحديـــد الرســـوم والتكاليف والأسعار لبنود الدخل أمر هام جداً، وأساس لـــنجاح عملـــية التحول، فالسعر لابد أن يكون عالياً بدرجة تسمح للإدارة بتوصيل الدخـــل إلـــى مســـتوى الربح المطلوب أو أن يكون منخفضاً ليصبح سعراً تنافسياً. ويفضل أن يقوم كل مركز تدريبي بالسعي إلى تطبيق الآتي:

- اعتماد لائحة مالية باعتبار المركز جهة اقتصادية ذات طبيعة خاصة حتى يتمكـــن مِنَ التعاقد مع الجهات الخارجية (الأجهزة الحكومية والمنظمات والهيئات والقطاع الخاص التي ترغب في عقد دورات تدريبية).
- تقديم الخدمات للمتدربين بمقابل مادي رمزي مثل:
  - تأجير الكافتيريا وتقديم المشروبات بمقابل.
  - فتح سوبر ماركت لبيع الاحتياجات الضرورية للمتدربين.
  - استبدال السخانات الكهربائية بسخانات شمسية.
  - تصوير المادة العلمية بمقابل.

- المواصلات (وسائل نقل وتليفونات) بمقابل.
- استخدام المغسلة بمقابل.

- إعداد موازنة المركز بأسلوب موازنة البرامج والمحاسبة علي الأداء والتي تم تطبيقها حاليا في بعض الجهات القليلة في مصر مثل هيئة المصل واللقاح وبعض إدارات وزارة التربية والتعليم.
- العمل علي زيادة الموارد المالية للمركز عن طريق الاستفادة من المعونات الفنية المقدمة من وكالات التنمية العالمية.
- تخفيض تكاليف الإعاشة بالدورات من خلال التعاقد مع المنتج الأصلي للصنف المطلوب شراءه.
- مراعاة المعايير المنظمة للتدريب ليتناسب عدد المدربين مع عدد المتدربين.

★★★

الفصل السابع

إجراءات الأنشطة المختلفة بمراكز التدريب

- تعليمات عقد المؤتمرات.
- تعليمات استقبال الوفود والزيارات.
- تعليمات استقبال الدورات.
- تعليمات إرشادية لتخطيط وإدارة برامج التدريب.
- إعداد وإدارة اللقاء التدريبى.
- المعينات التدريبية كأحد عناصر اللقاء التدريبى.
- خطة عمل المركز الرئيسية للعام التدريبى.

الفصل السابع

إجراءات الأنشطة المختلفة بمراكز التدريب

1 ـ تعليمات عقد المؤتمرات :

تصـــدر هذه التعليمات لتنظيمس الإجراءات ومهام الإدارات لتنظيم العمل بما لا يســمح بالـــتعارض بيـــن الإدارات المختلفة أثناء انعقاد المؤتمرات أو الندوات بالمركـــز. ويعتـــبر هـــذا النشـــاط من أهم الأنشطة الرئيسية التى تتم داخل مراكز التدريب المختلفة.

أ ـ إدارة التدريب:

وتقـــوم بأعمال لجنة التنظيم والإشراف علي المؤتمرات برئاسة مدير الإدارة وهو المسئول عن تنظيم أعمالها بإمكانيات الإدارة لتنفيذ المهام التالية:

(1) إعداد وتجهيز أجندة عمل المؤتمر وعرضها على السيد/ مدير المركز.

(2) إعداد بيان بالسادة المشاركين في المؤتمر.

(3) تجهـــيز نسخ من أجندة عمل المؤتمر وبيان السادة المشتركين وتسليمها للجنة العلاقات العامة ولجنة الإقامة والإعاشة.

(4) تجهـــيز القاعـــة الرئيســـية والقاعات الفرعية طوال فترة انعقاد المؤتمر مع تجهيزها بوسائل الإيضاح طبقا لأجندة المؤتمر.

(5) تـــزويد قاعـــات المؤتمر بأعلام رؤساء الوفود وترتيب جلوسهم طبقا لقواعد البروتوكول.

(6) مـــراجعة أجهزة الترجمة الفورية بالقاعات ومدى صلاحية الاتصال قبل بداية كل حلقة من حلقات المؤتمر وعمل التجارب اللازمة للتأكد من ذلك.

(7) التأكد من تواجد المترجمين الفوريين في المواعيد المقررة.

(8) تنظيم الرسائل العلمية عن طريق الإذاعة الداخلية المتعلقة بسير عناصر البرنامج.

(9) المتابعة والتنسيق مع أمانة المؤتمر لضمان حسن سير جلسات المؤتمر وتذليل أي صعوبات قد تحدث.

(10) إعداد خطة لشغل الفراغ للسادة المشاركين في المؤتمر خلال فترة انعقاده.

(11) إعداد برنامج سياحي خاص للسادة المشاركين في المؤتمر للمناطق الأثرية وزيارة للمتاحف المصرية ضمن خطة شغل الفراغ

(12) توفير مساعدات التدريب اللازمة واللوحات المساعدة خلال مراحل تنفيذ إجراءات المؤتمر وطبقا لمطالب الوفود المشاركة في المؤتمر.

(13) الإعداد والتجهيز و الإشراف على المطبعة طوال فترة المؤتمر.

(14) إعداد دليل المركز وكتيب عن المؤتمر وأهدافه ونقاط البحث التي سيتم بحثها خلال فترة انعقاد المؤتمر بالتنسيق مع الأمانة العامة للمؤتمر وتسليمه للجنة العلاقات العامة لتوزيعه على الحاضرين للمؤتمر قبل بدء المناقشات.

(15) إعداد وثائق تعارف للمشاركين في المؤتمر بالتنسيق مع الأمانة العامة للمؤتمر وحفظها وثائقيا بالمركز.

(16) إعداد التوصيات أولا بأول أثناء انعقاد المؤتمر لتنسيق أعمال الجلسة الختامية.

(17) عرض أى ملاحظات على رئيس المركز فور حدوثها مع تقديم تقرير يومى عن أحداث المؤتمر متضمنة نقاط القوة والنقاط المطلوب التركيز عليها وملخص المناقشات التي تمت خلال يوم الانعقاد للمؤتمر.

(18) الإشـــراف علـــى طبع وتصوير الكلمات والمناقشات للمشاركين في المؤتمر وتعميمها لكل المشاركين.

(19) مشاركتة ضمن أعضاء لجنة استقبال وفود المؤتمر

(20) مشاركته ضمن أعضاء أمانة المؤتمر.

ب- إدارة البحوث والدراسات:

تقوم بأعمال لجنة العلاقات العامة للمؤتمر برئاسة مدير الإدارة وهو المسئول عن تنظيم أعمالها بإمكانيات الإدارة لتنفيذ المهام التالية:

(1) رئاسة لجنة الاستقبال للوفود المشاركة فى المؤتمر

(2) إعداد الكلمة الافتتاحية للمؤتمر للترحيب بالمشاركين فيه.

(3) توزيع دليل المركز وكتيب وأجندة عمل المؤتمر.

(4) التجهـــيز والإشـــراف على السكرتارية الفنية للمؤتمر من الموظفين العاملين بالإدارة العامة للبحوث والدراسات وسكرتارية المركز.

(5) التنســيق والإشـــراف ومرافقة الزيارات الخارجية المخططة من لجنة التنظيم والإشراف

(6) إدارة الإذاعـــة المحلـــية للمركـــز بـــبرامج تتوافق ولا تتعارض مع برامج المؤتمر.

(7) تسجيل وقائع و أحداث المؤتمر بالصوت والصورة.

(8) الإشـــراف وتنظـــيم خدمة الاتصالات الخارجية والعمل على تذليل الصعاب وسرعة التصرف فى حالة حدوث أي أعطال.

(9) الإشـــراف علـــى إعـــداد و إصدار الجريدة اليومية لملخص أعمال المؤتمر بالتنسيق مع لجنة الإشراف والتنظيم والأمانة العامة للمؤتمر.

(10) التنسيق مع رؤساء الوفود ووسائل الإعلام لعمل حوارات إعلامية معهم.

(11) التنسيق مع وسائل الإعلام المختلفة (إذاعة – تليفزيون – جرائد يومية .... الخ) لتغطية المؤتمر إعلاميا.

(12) اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستخراج تصاريح دخول المناطق والمتاحف الأثرية التى تحتاج إلى تصاريح أثناء الزيارات الخارجية.

(13) التنسيق مع إدارة الشئون المالية والإدارية (لجنة الإقامة والإعاشة) بخصوص توفير وسائل الانتقال للوفود المشتركة في المؤتمر أثناء الزيارات الخارجية.

(14) التنسيق مع إدارة الشئون المالية والإدارية (لجنة الإقامة والإعاشة) فى توزيع الوفود المشتركة فى المؤتمر على غرف الإقامة مع عمل دليل الخدمة فى كل غرفة.

(15) متابعة سير البرنامج مع الأمانة العامة للمؤتمر ولجنة التنظيم والإشراف.

(16) متابعة استلام الجرائد اليومية و توزيعها على المشاركين فى المؤتمر.

(17) الإشراف على أعمال النظافة اليومية لقاعات المؤتمر وغرف إقامة الوفود بالتنسيق مع لجنة التنظيم والإشراف و لجنة الإقامة والإعاشة.

(18) إعداد الهدايا التذكارية للوفود المشتركة في المؤتمر بعد عرض مقترح اللجنة على رئيس المركز.

(19) التأكد من نقاء الصوت فى الميكروفونات مع توفير فنى صيانة فى حالة حدوث أى أعطال مفاجئة.

(20) إعداد تقرير يومي وفى نهاية المؤتمر متضمنا نقاط القوة والنقاط المطلوب التركيز عليها.

(21) مشاركة مدير الإدارة ضمن أمانة المؤتمر.

ج- إدارة الشئون المالية والإدارية والفندقية:

تقـــوم بأعمـــال لجـــنة الإقامة والإعاشة للمؤتمر برئاسة مدير الإدارة وهو المسئول عن تنظيم أعمال اللجنة بإمكانيات الإدارة لتنفيذ المهام التالية:

(1) إعـــداد غرف الإقامة على أعلى مستوى وتوزيعها على الوفود المشتركة فى المؤتمـــر طبقا لبيان السادة المشتركين فى المؤتمر المعد بمعرفة لجنة التنظيم والإشراف.

(2) تســـليم لجـــنة العلاقـــات العامة للمؤتمر كشوف توزيع الوفود المشتركة فى المؤتمـــر علـــى أماكـــن الإقامة والاشتراك معها فى أعمال التسكين وتسليم المفاتيح.

(3) إعـــداد بطاقات ونماذج التسجيل و التسكين وعمل استيكر بالاسم ورقم الغرفة ويتم وضعه على الحقائب وعلى الباب الخارجي لغرفة الإقامة.

(4) الـــتأكد مـــن تجهيز الغرف فى جميع الأوقات من حيث الاضاءه – صلاحية المراوح – توفير وسائل الاتصال بالأدوار.

(5) التأكد من نظافة أماكن الإقامة وجميع أنحاء المركز فى جميع الأوقات.

(6) مد المطعم بقوائم يومية بالاحتياجات اللازمة وإعداد كل وجبة ومتابعة مواعيد وصول الوجبات إلى صالة الطعام طبقا لتوقيت تناول كل وجبة.

(7) متابعة تقديم الوجبات الغذائية للسادة المشاركين فى المواعيد المقررة.

(8) الإشراف على توفير جميع المشروبات بكافيتيريا المركز.

(9) الإشراف على توفير زجاجات المياه المعدنية والمشروبات أمام أعضاء الوفود بقاعات المؤتمر فى جميع الأوقات.

(10) الـــتأكد من أمن البوابات والحراسات والمرور فى توقيتات مختلفة للتأكد من انتظام أفراد الحراسة وقيامهم بواجباتهم على الوجه الأكمل.

(11) التأكد من سلامة نقاط الحريق والطفايات والحنفيات والخراطيم.

(12) التأكد من سلامة الاضاءه الخارجية للمركز وداخل الممرات والحدائق بالمركز والعلامات الإرشادية للمركز بصورة جيده.

(13) إعداد خرائط تفصيلية للمركز موضح عليها المبانى السكنية وأماكن غرف الإقامة بأرقامها وأماكن القاعة الرئيسية والقاعات الفرعية بالمبنى الإدارى.

(14) عمل استيكر باتجاه القبلة ويتم وضعه داخل الغرف.

(15) التنسيق مع مستشفى لتوفير أطباء وهيئة تمريض طوال فترة انعقاد المؤتمر مع تدبير أماكن إقامة لهم بالمركز.

(16) التأكد من توافر سيارة إسعاف طوال الوقت.

(17) تدبير أماكن لإقامة الوعاظ ومقيمي الشعائر الدينية.

(18) التأكد من تجهيز أماكن الإعلام والسكرتارية الفنية الخاصة بالمؤتمر.

(19) عرض أي ملاحظات تكتشف أثناء فترة انعقاد المؤتمر فور حدوثها على مدير المركز لسرعة تلافيها.

(20) إعداد تقرير يومى وفى نهاية المؤتمر عن أحداثه متضمنا نقاط القوة والنقاط المطلوب التركيز عليها وملخص أنشطة وملاحظات اللجنة أثناء انعقاد المؤتمر للعمل على اكتساب الخبرة للمؤتمرات التالية.

(21) مشاركة مدير الإدارة ورئيس قسم الشئون الفندقية ضمن لجنة استقبال وفود المؤتمر

د ـ لجنة الاستقبال:

(1) برئاسة مدير إدارة البحوث والدراسات وعضوية:

(أ) مدير تنفيذ البرامج.

(ب) مدير إدارة تخطيط وتصميم البحوث.

(ج) مدير إدارة الشئون المالية والإدارية والفندقية.

(د) رئيس قسم الشئون الفندقية.

(2) بالإضافة إلى مهامهم الرئيسية فى اللجان المختلفة يقومون بتنفيذ:

(أ) استقبال أعضاء وفود المؤتمر عند وصولهم للمركز.

(ب) توجيه الوفود إلى قاعة الاستقبال الرئيسية.

(ج) توجيه أعضاء الوفود إلى أماكن الإقامة والإعاشة بالتنسيق مع لجنة الإقامة والإعاشة

(د) توجيه أعضاء الوفود إلى قاعات المؤتمر بالتنسيق مع لجنة التنظيم والإشراف

(هـ) التواجد أثناء توديع الوفود عند مغادرتهم المركز بعد انتهاء أعمال المؤتمر

(و) تذليل أي صعاب تقابل أعضاء الوفود.

هـ- أمانة المؤتمر والسكرتارية الفنية:

برئاسة مدير المركز وعضوية كل من:

- مدير إدارة التدريب.
- مدير إدارة تخطيط وتصميم البرامج.
- مدير إدارة متابعة وتقييم البحوث.
- مدير وحدة تكنولوجيا المعلومات.
- 2 فرد/ سكرتارية رئيس المركز.
- 2 فرد/ وحدة تكنولوجيا المعلومات.
- متابعة أعمال كافة اللجان لإنجاح المؤتمر.

و- النوبتجية المسائية خلال فترة انعقاد المؤتمر:

يتم تشكيل طاقم نوبتجية مسائية خلال فترة انعقاد المؤتمر من رئيس و4 أفراد يتولى أعمال اللجنة بالكامل حتى صباح اليوم التالي و ذلك على النحو الآتي:

- رئيس النوبتجية أمانة المؤتمر.

- عضو نوبتجية لجنة التنظيم و الأشراف.
- عضو نوبتجية لجنة العلاقات العامة.
- 2عضو نوبتجية لجنة الإقامة والإعاشه.

- على أن يعمل طاقم النوبتجية كطاقم متكامل.
- يكلف طاقم النوبتجية من قبل رئيس الطاقم بمتابعة تلبية طلبات السادة المشاركين في المؤتمر.
- يقوم طاقم النوبتجية بتنفيذ نفس المهام المكلف بها فى الأيام العادية طبقا للتعليمات المستديمة للمركز.

ز- الإعداد الفنى للمؤتمرات والندوات:

(1) مرحلة اختيار موضوع المؤتمر.

يتم أثناء إعداد خطة الأعمال للمركز (الخطة التشغيلية) بأنشطة المركز اختيار موضوع أو موضوعين لإعداد مؤتمر عنهما على أن تكون من الموضوعات التى تناقش مشكلات معاصرة تعوق الأداء الإدارى بالمنظمات. وخلال مرحلة الدراسة التمهيدية يتم إعداد ورقة عمل مبدئية عن موضوع المؤتمر.

(2) مرحلة الإعداد والتجهيز للمؤتمر.

يتم تشكيل لجنة تحضيرية للإعداد للمؤتمر والقيام بالمهام التالية:

- مناقشة موضوع المؤتمر وتحديد الموضوعات الفرعية المتعلقة به.
- دراسة ورقة عمل مبدئية وبلورتها فى صورتها النهائية.
- تحديد وإعداد البحوث التى تغطى موضوعات المؤتمر.
- تحديد الجوانب الفنية والإجرائية لتنظيم المؤتمر وكيفية انعقاده وتحديد ميعاد الانعقاد

(3) **مرحلة انعقاد المؤتمر:**

يــتم فى هذه المرحلة الدعوة إلى عقد المؤتمر فى موعد متفق عليه ويتم فى هذه المرحلة الخطوات التالية:

- مناقشة موضوعات البحوث المقدمة فى المؤتمر.
- مناقشة المشكلات التى تواجه العمل فى مجال اهتمام المؤتمر.
- مناقشة التوصيات العلمية والعملية التى تساهم فى حل هذه المشكلات.
- صياغة وإعداد التوصيات النهائية المنبثقة من المؤتمر.

(4) **مرحلة متابعة تنفيذ التوصيات.**

ويــتم فى هذه المرحلة إبلاغ التوصيات التى انتهى إليها المؤتمر إلى الجهات المــنوط بهــا تنفيذ كل او بعض التوصيات، ويتم تشكيل لجنة من بعض الأعضاء لمتابعة مدى تنفيذ هذه التوصيات.

2ـ تعليمات استقبال الوفود والزيارات

تصـــدر هذه التعليمات لتحديد مهام الإدارات المختلفة لتنظيم دولاب العمل بما لا يتعارض مع العمل اليومي أثناء الزيارة وتصدر تعليمات توضح أسماء السادة الزائريـــن وتوقيتات الزيارة و الغرض منها وأسبابها وأهميتها وإمكانية التنويه عنها إعلامياً من عدمه.

أ ـ إدارة البحوث والدراسات:

(1) إعداد برنامج الزيارة بالتنسيق مع مدير المركز.

(2) تعيين مرافق مسئول عن مرافقة الوفد أثناء الزيارة.

(3) إعــداد كلمة الترحيب والتوديع للزيارة وتجهيز دفتر الزيارات وتحديد الهدايا المطلوبة وتحديد مسئولية توزيعها.

(4) تجهيز قاعة المؤتمرات بالأعلام المطلوبة حسب جنسية كل وفد.

(5) تحديـــد أماكن الاستقبال بالتنسيق مع مدير المركز والتنبيه علي السادة المستقبلين بنوعية الزي (الرسمي) طبقاً لأهمية الزيارة.

(6) الـــتأكد مـــن تجهـــيز أماكـــن الاستقبال الرئيسية والفرعية بالمشايات/ الاستندات/ اللوحات الإرشادية/ النظافة/ نباتات الزينة/ الاعلام.

(7) تجهـــيز وترتيب الكتب والمراجع بالمكتبة وإعدادها للزيارة والتأكد من أسلوب الاستعارة.

ب- إدارة التدريب:

(1) التأكد من نظافة قاعة الاجتماعات والإضاءة وعمل مساعدات التدريب وتجهيز مسئول للإدارة و التشغيل.

(2) تحديث لوحات الإعلانات بالمركز طبقا للموقف المطلوب والإعلان عن الزيارة من خلال لوحات الإعلانات بالمركز.

(3) تجهـــيز دلـــيل المركـــز مدعم بالصور به سيرة تاريخية عن المركز وملحقاته ونقاط القوة به.

(4) تسجيل الزيارة إذا توافرت الفرصة لإذاعتها إعلامياً.

ج- إدارة نظم المعلومات / قسم مساعدات التدريب:

(1) تجهيز قاعات الحاسب الآلي علي وضع التشغيل لجميع الأجهزة مع عمل بيان عملي لأحد المتدربين أو أحد العاملين بالمركز.

(2) تجهـــيز المعدات الخاصة بتصوير الزيارة (فيديو – كاميرا) والتأكد من صـــلاحيتها للاستخدام والتنسيق مع مدير المركز علي أماكن التصوير وتوقيتات التصوير.

(3) إمكانية عمل نسخة للزيارة (فيديو – فوتوغرافي) وإعطائها هدية لرئيس الوفد

(4) تجهيز معمل اللغات في وضع التشغيل.

د - إدارة الشئون المالية والإدارية والفندقية:

(1) توفير احتياجات الإدارات المختلفة أثناء الزيارة.

(2) توفير احتياجات المخازن واستكمال الناقص منها.

(3) توفير سلفة مؤقتة للصرف منها علي الأعمال الطارئة أثناء الزيارة.

(4) نظافة الموقع العام وأماكن سير الزيارة ونظافة أماكن إقامة المتدربين وتجهيز الغرف التي يتم المرور عليها وتحديد أماكن تواجد عمال النظافة والتأكد من تفهمهم لمهامهم لأهمية الزيارة وتوزيع أدوات النظافة علي الأفراد وتعيين مشرف عام.

(5) التأكد من نظافة الأعلام وكيها وتركيبها أمام المدخل الرئيسي للمركز.

(6) تجهيز أماكن الزيارة بالمشايات/ الاستندات/ الزهور وخلافه.

(7) تجهيز مكان انتظار سيارات الزيارة بالتنسيق مع رجال الأمن لتأمين مكان الانتظار.

(8) التأكد من نظافة قاعة الاستقبال ورشها بالمعطر اللازم وتغيير ما يلزم من أدوات الكهرباء التالفة.

(9) تلميع نحاس استاندات التشريفة والمشايات الحمراء و أحواض الزهور والبوابة الرئيسية لاستقبال الزيارة.

(10) تنسيق الزهور والحدائق وتقليم الأشجار والأسوار والنجيلة بمعرفة عمال الحدائق.

(11) تجهيز صالة الجمانيزيم وتنس الطاولة مع وجود دفتر الزيارات بالصالة.

(12) الأشراف علي الوجبات والمنيو قبل نزوله والتأكد من صلاحيته وحالة الأطباق وترتيب نزولها.

(13) التأكد من نظافة الطريق أمام المركز والبوابات الرئيسية.

(14) الالتزام بالزي الرسمي للأفراد والتأكد من تفهمهم لمهامهم.

(15) إبلاغ البوابات بتوقيت الزيارة.

(16) التأكد من سلامة طفايات الحريق وخراطيم المياه.

3ـ تعليمات استقبال الدورات :

تمثل الانطباعات الأولى للمشاركين فى البرامج التدريبية أهمية كبيرة، وينبغى أن تكون الترتيبات من أجل استقبال المشاركين والضيوف كاملة بقدر الإمكان، وبالإضافة إلى استقبال الوافدين الجدد، فإنه ينبغى إخبارهم بالموعد الذى سوف يتجمعون فيه، وكذلك المكان الذى يستطيعون أن يستريحوا فيه. ومن الأمور المساعدة فإنه يمكن توزيع كتيب به شرح لجميع مرافق المركز مع التعليمات والإرشادات، وكجزء من التقديم للدورة ينبغى توفير الفرصة للتساؤل عن الترتيبات الإدارية وتفسيرها، إما بواسطة المشرف نفسه أو بواسطة عضو من الجهاز الإدارى، وينبغى تفسير ما يجب فعله، وإلى أين يجب الذهاب من اجل المساعدة عند مواجهة أية صعوبة أو ظروف طارئة، وكيف يمكن تقديم أى تسهيلات من اجل الاتصالات التليفونية، ومن أجل نقل الرسائل القادمة للمشاركين

أ- الشئون الإدارية:

(1) إخطار المطعم وكافة الخدمات المختلفة بتاريخ بدء الدورة.

(2) تجهيز وإعداد سيارات المركز لنقل السادة المتدربين إلى المركز وكذلك بعد انتهاء الدورات.

(3) تجهيز وإعداد أطقم الاستقبال والمناوبة خلال الدورات.

(4) تجهيز المباني والوحدات السكنية وتجهيز الاحتياجات الاداريه للغرف.

(5) الإعداد لعمل الصيانة لدورات المياه والحمامات والغرف.

(6) تجهيز الكافيتريا والبوفيه والمطعم بالسرفيس اللازم وإجراء أعمال الصيانة كاملة للترابيزات والمفارش والأرضيات والحمامات.

(7) القيام بتسكين السادة المتدربين بواسطة طاقم الاستقبال والأفراد المناوبين بالمركز.

(8) الإعداد الجيد للمكان الذى يقضى فيه المشاركون فترات الراحة أثناء اليوم التدريبى

(9) الاهتمام بدورات المياه والحرص على توفير أقصى درجات العناية والاهتمام بنظافتها، وتوفير جميع الأدوات والمستلزمات التى يحتاج إليها المشاركون، ويفضل دائماً وضع العلامات الواضحة التى تحدد الأماكن الخاصة بالسيدات والرجال.

(10) إعداد اماكن وتوفير أدوات للترفيه وقضاء أوقات الفراغ.

(11) تخصيص بعض العاملين لمساعدة المشاركين فى إنهاء بعض الأعمال الخاصة مثل حجز أو تأكيد تذاكر السفر.

(12) توفير الإمكانات العلاجية والإسعافات الأولية اللازمة للتعامل مع الحالات الطارئة البسيطة، مع وجود نظام لمواجهة الحالات المرضية الصعبة.

(13) المرور على نقاط إطفاء الحريق.

(14) التأكيد على تأمين السادة المتدربين ضد أخطار الكهرباء والحرائق.

(15) عمل خطة مرور دوري ومكثفه بواسطة الأمن أثناء تواجد المتدربين.

(16) السيطرة على دخول وخروج العاملين والسيارات وتسجيل التحركات والاذونات.

(17) وجـود لوحـات إرشـادية لمسـاعدة المتدربين فى الوصول لأماكنهم ولأهدافهـم، وأيضـاً وجـود الإرشادات الخاصة بكيفية التصرف عند حدوث الطوارئ.

(18) توضيح الخدمات الإدارية المتاحة (بوفيه – نقطة طبية – .....الخ).

ب- التدريب:

(1) تجهيز المادة العلمية والأوراق التى ستسلم للسادة المتدربين.

(2) استلام خطابات المتدربين وتسجيلها.

(3) تسجيل أسماء المتدربين وتسليمهم المواد العلمية والبونات.

(4) تسجيل كشوف الأسماء وتقسيم المتدربين إلى مجموعات.

(5) إعداد وتجهيز بيان إحصائي بعدد المتدربين.

(6) تسجيل ساعات الإذن للمتدربين مع حصر أسماء الحاضرين للمحاضرات.

(7) تجهيز الخطابات فى نهاية الدورة واعتمادها من السيد مدير المركز.

(8) تجهيز وثائق التعارف للمتدربين.

(9) تجميع الآراء والمقترحات المقدمة بنماذج استطلاع الرأي وعرضها.

(10) تجهيز وإعداد المكتبة لاستقبال المتدربين.

(11) تجهيز المطبعة وماكينات التصوير وإجراء الصيانة اللازمة لها.

(12) إعداد تقرير نهائي عن الدورة.

ج- قدوم المشاركين وتهيئتهم:

(1) تعمـل إدارة المركـز على الإعداد الجيد لاستقبال المشاركين فى البرامج والأنشطة التدريبية التى ينظمها المركز، ومن المنطقى أن يأتى المشارك إلى مكان إنعقاد التدريب وهو يحمل العديد من الأسئلة، ويبحث عن أجوبة للعديد من الاستفسارات الخاصة بكيفية مشاركته فى البرنامج.

(2) ومما هو جدير بالذكر أن هناك أهمية لمراعاة تسهيل عملية الاستقبال من خلال التصميم الهندسى المناسب لمنطقة الاستقبال والتسجيل والاستراحة ومكاتب الإدارة والمشرفين.

(3) تحظى الجلسة الافتتاحية بدرجة عالية من الأهمية النسبية فى تأثيرها على اتجاهات المشاركين نحو البرنامج وهناك بعض الاعتبارات التى من شانها توفير مناخ إيجابى للبرنامج منذ البداية، نورد فيما يلى أهم هذه الاعتبارات:[1].

- يجب أن يحضر الجلسة الافتتاحية أحد كبار المسئولين بالمنظمة ليستهل الجلسة بكلمة قصيرة ثم يغادر القاعة بعد تلك الجلسة مباشرة (تنفيذا لمبدأ عدم وجود أى مراقبين من أى نوع).
- يجب استغلال وقت الجلسة الافتتاحية فى إعطاء المشاركين فكرة عامة عن البرنامج والهدف من عقده وأسلوب تشغيله ومواعيد العمل وفترات الراحة وحقوق وواجبات المشاركين فيما يتعلق بالإقامة (إذا ما وجدت) وتكاليفها وكيفية إرسال واستقبال المكالمات التليفونية أو الرسائل وتوقيت ذلك مسموح به. .الخ.
- إذا لم تكن هناك علاقة قوية تربط المشاركين بعضهم ببعض، يجب إتاحة الفرصة لكل منهم لتقديم نفسه سواء بشكل رسمى أو غير رسمى بالاتفاق مع المدرب.
- احرص على توفير مناخ أخوى منذ البداية بالتأكيد على أن العمل يتم بين زملاء على مستوى عال من النضج والرشد يهمهم تبادل خبراتهم مع بعضهم ومع أعضاء هيئة التدريب.

(1) المؤتمر العربى الأول للتدريب، عمان، 1996، ص 312.

- افتح المجال قبل انهاء الجلسة الافتتاحية لأية أسئلة أو استفسارات يرغب المشاركون فى طرحها لاستيضاح أى غموض لديهم.

(4) وتقوم إدارة المركز بإفتتاح الدورات الموجودة بالمركز، وغالباً يتم خلال الافتتاح توضيح المعلومات والإرشادات اللازمة ويفضل أن يشمل الإفتتاح الآتى:

- بيان واضح باسم البرنامج التدريبى الذى سوف ينضم إليه المشارك.
- بيان بأسماء المشاركين فى البرنامج وتسهيل مهمة كل مشارك فى التأكد من وجود أسمه مع المسجلين على البرنامج.
- وجود أسلوب أو نظام للتعامل مع الأخطاء أو المشكلات التى يمكن أن تحدث عند عملية التسجيل.
- تسهيل عملية التسجيل والتأكيد على عضوية المشارك بالبرنامج.
- تسليم المشاركين أدواتهم الخاصة بالدورة.
- توضيح النظم والإجراءات المتبعة للإقامة فى المركز مع عرض مكونات المركز
- توضيح أسماء المسئولين والمشرفين على التدريب بصفة عامة، والبرنامج بصفة خاصة.

4- تعليمات إرشادية لتخطيط وإدارة برامج التدريب [1].

أ- التخطيط المبدئي (قبل الندوة ب 8 أسابيع):

(1) اختيار موضوع الندوة أو البرنامج التدريبي.

(2) تحديد الهدف من عقد الندوة.

(3) تحديد الموضوعات التي سيتم تناولها بكل جلسة تدريبية.

(4) تحديد مستوى ونوع المشاركين بالندوة.

(5) تحديد معايير اختيار المشاركين بالندوة.

(6) التحديد المبدئي للمواعيد والفترة الزمنية اللازمة لانعقاد الندوة.

(7) التحديد المبدئي للمتحدثين بالندوة وخبراء التدريب والأخصائيين.

(8) التحديد المبدئي للتكاليف التقديرية لتنفيذ الندوة.

(9) تحديد عدد المشاركين بالندوة.

(10) تحديد المسئول الإداري والفني عن تنفيذ الندوة.

(11) إعداد خطابات الترشيح والدعوة للمشاركين الذين تم اختيارهم.

(12) إعداد خطابات التكليف والاختيار لخبراء التدريب والمتحدثين بالندوة.

ب- الترتيبات الأساسية (قبل عقد الندوة ب 6 أسابيع):

(1) تحديد المسئول عن تنفيذ البنود الإثنى عشر السابقة.

(2) تحديد المسئولين عن تنفيذ التفاصيل الفرعية داخل أنشطة التخطيط المبدئي.

---

(1) عبدالرحمن توفيق، منهج مهارات التدريب (إدارة المراكز التدريبية) مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2... ، ص 91.

(3) وضع إطار وخطة زمنية لتنفيذ مرحلة التخطيط المبدئي.

(4) إرسال خطابات الترشيح للمشاركين بالندوة.

(5) إرسال خطابات الدعوة لخبراء التدريب بالندوة.

(6) إعداد الترتيبات الأولية اللازمة لقاعة التدريب.

(7) الإعداد لعقد لقاء يضم مسئولي وخبراء التدريب بالمنظمة (ومن خارجها).

ج- الترتيبات الأساسية (قبل عقد الندوة ب 4 أسابيع):

(1) تلقي تأكيدات الترشيح النهائي للمشاركين.

(2) تلقي موافقة خبراء التدريب على المشاركة بالندوة.

(3) توجيه الإطار العام ومنهاج الندوة إلى المشاركين الذين تأكد حضورهم.

(4) إعداد قائمة بأسماء وبيانات المشاركين بالندوة.

(5) مطالبة الخبراء بتقديم المادة العلمية وتحديد المساعدات التدريبية المستخدمة.

د - الترتيبات الأساسية (قبل عقد الندوة ب 3 أسابيع):

(1) تأكيد الاتفاق النهائي على قاعة التدريب التي تم اختيارها.

(2) توجيه الدعوة لبعض الشخصيات العامة لحضور الافتتاح.

(3) تقرير الحاجة إلى الأفلام والشرائح التعليمية والمساعدات التدريبية اللازمة.

(4) التحديد النهائي لموعد انعقاد الندوة.

(5) تحديد الصورة النهائية للمواد التدريبية وطريقة إخراجها والأعداد اللازمة.

(6) إعداد اللوحات الإرشادية والإعلامية اللازمة.

(7) تحديد الأدوات الكتابية والأجهزة السمعية والبصرية اللازمة.

(8) توجيه منهاج الندوة إلى المشاركين وخبراء التدريب بالندوة.

هـ- ترتيبات عقد الندوة (قبل عقد الندوة ب 2 أسبوع):

(1) الاتصال بأجهزة الصحافة والأعلام الداخلية والخارجية لتغطية الندوة.

(2) التعرف على إمكانيات قاعة التدريب التي تم الاتفاق عليها.

(3) التعرف على ظروف التهوية. الإضاءة. الخدمات الإدارية. المرافق الصحية.

(4) التعرف على ترتيبات النقل والمواصلات اللازمة للمشاركين أو الخبراء.

(5) دراسة ظروف إقامة المشاركين والخبراء (بالبرامج المقيمة).

(6) ترتيب عملية التصوير الفوتوغرافي أو الفيديو لتسجيل النشاط.

(7) ترتيب الزيارات الميدانية أثناء الندوة وتوجيه خطابات للجهات المعنية.

(8) التأكد من استلام كافة المواد التدريبية من خبراء التدريب.

و - ترتيبات التنفيذ (أسبوع قبل عقد الندوة):

(1) إرسال خطابات تأكيد وتذكير للمرشحين، الخبراء الشخصيات العامة، الإدارات والجهات المسئولة عن توفير مساعدات التدريب. القاعة. النقل. المواصلات. الصحافة. الإعلام.

(2) متابعة تنفيذ المتطلبات اللازم توافرها في قاعة التدريب.

(3) التأكد من صلاحية الأجهزة السمعية والبصرية والأفلام والشرائح المطلوبة.

(4) إعداد ملفات الندوة وكافة المطبوعات الخاصة بتنفيذها.

(5) التأكد من توفر إمكانيات النقل/ الإقامة/ الزيارات الميدانية.

(6) إرسال الإطار والمنهج الرئيسي للندوة إلى المشاركين.

(7) إعداد ميزانية تقديرية للندوة تمهيداً لإرسالها للجهات المسئولة.

(8) التأكد من توفير استمارات تسجيل المشاركين بالندوة.

(9) التأكد من توفير بطاقات التعارف بالأعداد المطلوبة.

(10) التأكد من توفير الإسعافات الأولية اللازمة.

ز ـ بداية العد التنازلي (اليوم الأخير قبل عقد الندوة):

(1) التأكد من وضع العلامات والإرشادات والملصقات الإعلامية الخاصة بالندوة.

(2) الاختبار النهائي لترتيب المقاعد فى القاعة بصورة مناسبة.

(3) الاختبار النهائي لمستلزمات التدريب. السبورة. لوحة الأوراق. جهاز حامل فوق الرأس. جهاز العرض السينمائي. جهاز الشرائح العلمية .... الخ.

(4) الإختبار النهائي لصلاحية الأفلام المطلوبة للعرض.

(5) اختبار توفر إمكانيات تناول الشاي وفترات الراحة.

(6) اختبار إمكانيات النظافة والعناية المستمرة بالقاعة.

(7) اختبار توفر مكان مناسب لأعمال السكرتارية الخاصة بالندوة.

(8) اختبار قائمة أسماء للمشاركين والبيانات الخاصة بهم وفقاً للصورة النهائية.

(9) التأكد من توفر الإسعافات الأولية اللازمة

(10) اختبار سلامة التيار الكهربائي والتوصيلات الكهربائية المناسبة والميكروفونات والتكييفات.

(11) التأكد من توفر كافة الأدوات المكتبية اللازمة للمشاركين بالندوة.

(12) التأكد من توفر كافة المستلزمات المكتبية اللازمة لأعمال السكرتارية.

(13) التأكد من توفر تسهيلات النقل والمواصلات وفقا للمواعيد المطلوبة.

(14) التأكد من توفر تسهيلات الإقامة للمشاركين والخبراء.

(15) التأكد من توفر سلفة نقدية للصرف منها على النثريات.

(16) وضع التصور النهائي للجلسة الافتتاحية للندوة.

(17) إعداد الترتيبات الأولية للجلسة الختامية للندوة.

(18) إعداد الترتيبات الخاصة باستقبال الشخصيات العامة.

(19) التأكد من إنهاء ترتيبات التصوير (الفوتوغرافي. السينمائي. الفيديو).

(20) عقد اجتماع مع مساعديك تلقي فيه عليهم بالتعليمات النهائية وتحفيزهم.

ح- ساعة الصفر "الجلسة الافتتاحية" يوم بداية البرنامج.

الاختبار السريع للعناصر:

(1) العلامات والمؤشرات والملصقات.

(2) ترتيب المقاعد، التهوية، الإضاءة.

(3) الأجهزة السمعية والبصرية.

(4) التيار الكهربائي.

(5) لافتات أسماء المشاركين وسلامة توزيعها بالقاعة.

(6) إجراءات التسجيل.

(7) إجراءات الترحيب بالمشاركين والخبراء والشخصيات العامة.

(8) توفر الملفات العلمية بالأعداد المطلوبة.

(9) توفر المرطبات والوجبات الخفيفة في فترات الراحة.

(10) النظافة العامة للقاعة وأماكن الراحة وعدم وجود ضوضاء أثناء العمل.

ط- بعد الجلسة الافتتاحية قبل (اليوم الأخير):

(1) التأكد من سلامة تسجيل أسماء المشاركين وبياناتهم الشخصية.

(2) التأكد من استيفاء كافة بطاقات واستمارات المشاركين.

(3) التأكد من حصول كل مشارك على الملف والأوراق العلمية الخاصة بالندوة.

(4) عقد جلسة مع الخبراء والشخصيات العامة لتبادل إرجاع الأثر.

(5) التنبيه بإدخال التعديلات النهائية على قائمة الأسماء تمهيدا لتوزيعها.

(6) التأكد من توزيع المنهاج الرئيسي للندوة على المشاركين.

(7) لقاء بعض المشاركين للتعرف على انطباعاتهم عن الندوة وتوقعاتهم.

(8) قيام أحد مساعديك بتسجيل أهم القضايا أو النقاط التي تدور بالندوة.

(9) التنبيه بإعداد الشهادات الخاصة بتخريج المشاركين.

(10) التنبيه بتوفير استمارات تقييم الندوة.

ى- الجلسة الختامية (اليوم الأخير):

(1) التأكد من سلامة البيانات: البطاقات. السجلات الخاصة بالندوة.

(2) التأكد من إجراءات الحفل الختامي.

(3) الاتصال لتذكير الشخصيات العامة والرسمية المقرر حضورها حفل الختام.

(4) الاتصالات بالأجهزة الإعلامية الداخلية والخارجية لتغطية حفل الختام.

(5) التأكد من توفر استمارات التقييم الخاصة بالندوة.

(6) التأكد من سلامة وصلاحية الشهادات الخاصة بالمشاركين المنتظمين بالندوة.

(7) التأكد من قرب الانتهاء من إعدأد الميزانية الفعلية للندوة.

(8) التنبيه بإعداد خطابات شكر للخبراء والشخصيات العامة والرسمية.

(9) التأكد من إعادة الأجهزة والمساعدات التدريبية إلى الجهات المسئولة عنها.

(10) التفكير في النشاط التدريبى المقبل.

5ـ إعداد وإدارة اللقاء التدريبى

تقـع علـى عـاتق المـدرب مسئوليات ومهام جسام تتبلور في عملية إمداد المـتدرب بالمعلومـات أو المهـارات أو إحداث التغييرات المطلوبة في سلوكه ..... ولذلـك فأنـه يجـب على المدرب أن يقوم مسبقا وقبل تقديم الموضوع المكلف به بتحضير الموضوع الذي سيقدمه للمتدربين ويستحسن التحضير كتابة. وحتى يتمكن المـدرب من تحضير الموضوع ووضع خطة درس اللقاء التدريبى وإدارته بنجاح فإن عليه مراعاة ما يلي:

أ ـ تحديد الهدف من اللقاء التدريبى:

أفضـل شـكل لتحديد هدف اللقاء التدريبى هو أن يتم تحديده في شكل الأداء الذي يتطلع المدرب إلى توصيل المتدرب إليه وتحديد هدف اللقاء التدريبى قبل بداية اللقـاء يجعـل المـدرب يسـعى دائما لتحقيق هذا الهدف ويشجعه على توضيحه للمتدربين في بداية اللقاء التدريبى وإقناعهم به وحفزهم على تحقيقه.

ب ـ وضع خطة درس اللقاء التدريبى:

حـتى يتمكن المدرب من تحقيق هدف اللقاء التدريبى فأنه يقوم بوضع خطة درس اللقـاء الـذي سـيقوم بإدارتـه، وهذا يعني أن المدرب يقسم موضوع اللقاء التدريبى إلى أولويات يمكن إن تكون على النحو التالي:

الأولوية الأولى: الأجزاء التي يتحتم معرفتها.

الأولوية الثانية: الأجزاء التي يجب أو ينبغي معرفتها.

الأولوية الثالثة: الأجزاء التي يستحسن معرفتها.

الأولوية الرابعة:الأجزاء التي لابأس من معرفتها.

والواقـــع إن تقسيم موضوع اللقاء التدريبى إلى الأولويات السابقة يتم في ظل مجموعة من الاعتبارات أهمها ما يلي:

(1) الوقت الذي سيستغرق الجزء الأصلي (الأولوية الأولى).

(2) الوقت الباقي لإعطاء المعلومات الإضافية.

(3) تقسيم الوقت حسب الأولويات الأربع.

(4) تخصيص جزء من وقت اللقاء في آخره للمراجعة.

وهـــناك أشكال عديدة من خطط الدروس التدريبية تختلف باختلاف من يقوم بإعدادها وظروف الأعداد ... وأحدى طرق تحضير الدرس التدريبى التي اخترناها تتلخص في السير وفقا للخطوات التالية (خطوات تحضير الدرس التدريبى):

الخطوة الأولى: الإعداد: وهذه الخطوة تتطلب منك ما يلي:

(1) ذكر عنوان الموضوع التدريبى.

(2) تحديد الغرض المطلوب تحقيقه من الموضوع.

(3) تدويـــن قائمة بالمراجع التي تم الاستعانة بها في إعداد الموضوع سواء كانت كتبا أو دوريات أو مقالات أو بحوثاً.

(4) ذكر طرق وأساليب التدريب التي ستستخدم.

(5) تحديد المساعدات التدريبية اللازمة من وسائل إيضاح سمعية وبصرية.

(6) ذكر الوقت الكلي لتقديم الموضوع والتأكد من الوقت المحدد لبدء اللقاء التدريبى.

(7) الـــتأكد من أن جميع المعدات والأدوات اللازمة للتدريب ومساعدات الإيضاح في متناول اليد.

الخطوة الثانية: العرض: وهذه الخطوة تتطلب منك ما يلي:

(1) تحديد عناصر الموضوع والشكل المتسلسل الذي يجب أن تتناوله به.

(2) تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي ستنقلها للمتدربين في كل عنصر.

(3) تحديد النقاط الهامة أو الحاكمة في الموضوع طبقا للأولويات التي سبق التحدث عنها .... وتحديد النقاط المطلوب تذكرها وقولها.

(4) ربط عناصر الموضوع بطرق وأساليب التدريب المستخدمة ووسائل الإيضاح المستخدمة وتوقيت استخدام كل ذلك.

(5) عند بدء العرض يتم ذكر عنوان الموضوع والغرض منه، وعرض الموضوع خطوة خطوة، وتوجيه النظر إلى النقاط الحاكمة والهامة، والتأكد من أن المجموعة كلها ترى وسائل الإيضاح بسهولة، ومراقبة عنصر الوقت.

الخطوة الثالثة: الإعادة:

(1) لخص كل عنصر بعد الانتهاء من عرضه.

(2) وفي نهاية الموضوع التدريبى لخص الموضوع كله مرة واحدة.

(3) وجه أسئلة للمراجعة وأحرص على إشراك أكبر عدد من المتدربين في المراجعة.

الخطوة الرابعة: التقييم:

(1) بالرغم من صعوبة تقييم التدريب من قبل المدرب أثناء اللقاء التدريبى نظراً لأن نتائجه قد لا تظهر جميعاً في المدى القصير إلا إن المدرب الناجح هو الذي يجد نظاماً مناسباً لتقييم المتدربين للوقوف على مستواهم التدريبى.

(2) تذكر أن المقصود بالتقييم هنا هو الأسلوب الذي يستخدمه المدرب للتأكد من تحصيل المتدربين وتحقيق هدف التدريب.

(3) في عملية التقييم يفضل تقييم المتدربين كلهم في وقت واحد والبعد عند التنفيذ قدر الإمكان عن الاختبارات التحريرية في التقييم لأنها أسلوب منفر ويعتمد على المشاركة والتطبيقات العملية وأشعار المتدربين أنك تستخدم أسلوب للمراجعة أكثر منه كاختبار.

مراعاة الاعتبارات التالية لضمان إدارة اللقاء التدريبى بنجاح:

(1) اختيار الموضوع التدريبى الذي يتلاءم مع خبراتك وقدراتك وميولك كمدرب.

(2) قسم الموضوع إلى عناصره الرئيسية وعناصره الفرعية في شكل معارف ومهارات وسلوكيات وضعه في شكل أولويات بطريقة متسلسلة ومترابطة وحدد الوقت اللازم لتقديم كل عنصر وألتزم قدر المستطاع بالوقت المحدد.

(3) حدد طرق وأساليب التدريب المناسبة التي تزود المتدرب بالمعارف وتكسبه المهارات وتغير من سلوكه، وتأكد من توفير تلك الطرق والأساليب والوقت اللازم لكل طريقة.

(4) تأكد من توفير وسائل ومعينات التدريب اللازمة للاستخدام وأنها جاهزة للاستخدام، وكن متدربا على كيفية استخدامها.

(5) ابعد عن التدريس التقليدي الذي يعتمد على مجرد المحاضرات.

(6) تأكد من أن المادة التدريبية الموزعة على المتدربين تفي بإكسابهم المعارف المطلوبة وتنمي مهاراتهم.

(7) أعلم أن المدرب الناجح هو الذي يجيد استخدام أكبر عدد من الأساليب والطرق التدريبية بحيث يختار من بينها تلك التي تحقق أهداف التدريب.

(8) أتضح من البحوث والدراسات إن نتيجة التدريب غير المتواصل (الذي يتخلله فترة راحة) تكون في أغلب الأحيان أفضل من نتيجة التدريب المتواصل (بدون فترة راحة).

(9) استخدام الأساليب المناسبة في توجيه وقيادة المناقشات لتحقيق الهدف المذكور في خطة الدرس.

(10) يجب مراعاة عدم التكرار أو التداخل بين موضوع اللقاء التدريبى وغيره من الموضوعات الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة.

(11) في نهاية اللقاء التدريبى لخص الموضوع ووجه بعض الأسئلة للمراجعة.

(12) أبعـــد عـــن الاختبارات التحريرية كأسلوب للتقييم وقيم المتدربين على أساس التطبـــيقات العلمـــية أو الممارسات العلمية كما تعلموها وقدرتهم الاستيعابية وتصرفاتهم السلوكية ومدى تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع المدرب.

(13) وأخيراً تذكر أن المتدرب يجب أن يعطيك كمدرب تغذية عكسية لنتيجة أدائك، وهـــذا يكون مرشداً لك في كثير من الأحيان لتعديل بعض الأساليب التدريبية أو خطـــط التدريـــب أو اســـتخدام استراتيجيات تدريبية جديدة تزيد من نجاح وفاعلية اللقاءات التدريبية القادمة

6 – المعينات التدريبية كأحد عناصر اللقاء التدريبى.

تعتـــبر الوسائل السمعية والبصرية من أهم العناصر التى تقوم عليها العملية التدريبية بغض النظر عن نوع الوسيلة، حيث أن المدرب يحاول أن يصل من خلال بحـــثه وعمله إلى الوسائل التى يمكن أن تثرى المواقف التدريبية المختلفة فى نفس الوقـــت يحاول فيه الربط بين المواقف التدريبية أو التعليمية ومواقف الحياة اليومية، وبذلـــك يكون الأمر مقبولا لدى المتدرب. وقد أثبتت التجارب أن استخدام الوسائل الســـمعية والبصـــرية فيه استثمار أفضل للإمكانيات التدريبية حيث أنه باستخدامها يمكنـــنا اختصار الوقت لأن توصيل المعارف والمعلومات باستخدام الوسائل تتطلب وقـــتاً أقـــل منه بدون استخدامها والوفر الزمنى فى هذه الحالة يمثل وفراً لإمكانات التدريب، كذلك إن ما يتم تعلمه من خلال الوسائل السمعية والبصرية حصيلته أكثر

مما يتم تعلمه من خلال استخدام الكلمات والألفاظ فقط حيث أن المعلومات تظل فترة أطول فى ذاكرة المتدرب ولا يفقدها بصورة سريعة.

أ- إعداد الوسائل السمعية والبصرية واستخدامها.

يجب أن توفر وحدة التدريب فى المنظمة الوسائل السمعية والبصرية ويكون المدرب مسئولا عن إجراءات محددة فى الوسائل المعينة وعليه أن يقوم بالآتى:

(1) القيام بدراسة المنهج التدريبى الذى سيقوم بتنفيذه ومن خلال ذلك يتم التعرف على تحديد نوع الوسيلة المناسبة.

(2) أن يدرك أن إعداد الوسائل ليس جهداً شكلياً أو ضائعاً ولكنه جهد مقصود وموجه لتحقيق أهداف معينة على أن يكون لديه إجابة عن:

- لماذا هذه الوسائل؟
- هل توجد وسيلة أفضل منها؟
- ما مدى فاعليتها فى جهده التدريبى؟

(3) أن يكون المدرب على دراية كاملة بمستوى وخبرات المتدربين حتى يستطيع أن يكون قادراً على جعل الوسيلة ذات فاعلية فى تحقيق الهدف المطلوب.

(4) يجب أن يدرك أن الوسائل السمعية والبصرية وسيلة لتحقيق أهداف معينة وليست هدفاً فى حد ذاتها ومن الضرورى أن تكون الوسائل مرتبطة بالمنهج ارتباطاً وثيقاً.

ب- أهمية المعينات السمعية والبصرية فى تحقيق الأهداف التدريبية.

(1) إثارة إهتمام المتدرب فى نقل المعارف والمعلومات التدريبية من خلال الأساليب التدريبية المختلفة وبغض النظر عن نوع الوسيلة المستخدمة فهى تعمل على استيعاب المفاهيم وتصويرها ونموها.

(2) وتساعد المعينات على نجاح عملية الفهم حيث أن الفرد يحتاج إلى ما يساعده على التفسير للمعلومة وتقوم المعينات بدور الربط بين الجزئيات والصورة الكلية للمعلومة وذلك من خلال

- فهم العلاقات المجردة من عناصر الموضوع الواحد.
- تساعد على التخطيط والتنبؤ بنتيجة لتنظيم المعلومة.
- تساعد المدرب على عرض معلومات كثيرة فى وقت قصير.
- تقديم الخبرة من الواقع ومحاولتها نقل الواقع للمتدربين .

(3) القضاء على الأسلوب التقليدى وما يلازمه من رتابة وملل بجانب استخدام أكثر من حاسة.

(4) القضاء على الأسلوب التقليدى وما يلازمه من رتابة وملل بجانب استخدام أكثر من حاسة.

(5) التغلب على الفروق الفردية لدى المتدربين حيث لا يستطيع المدرب بدون الوسائل أن يتفاعل مع كل متدرب فى ضوء مستواه.

ج- قواعد استخدام الوسائل السمعية والبصرية.

(1) تحضير الوسيلة وتجربتها والتأكد من كفاءتها على العمل.

(2) وضع خطة زمنية من حيث الوقت والمدة المناسبة لاستعمال الوسيلة.

(3) مراعاة السهولة والبساطة والوضوح الكامل للوسيلة.

(4) ألا تظهر بجانب الوسيلة وسائل أخرى ليس لها علاقة بموضوع التدريب.

(5) أن تكون هناك سهولة فى تهيئة المناخ لاستخدام الوسيلة مثل تنظيم المكان وإضاءته بسهولة واستخدام مصدر الكهرباء الطبيعى المتوفر بسهولة أيضاً.

د- أهمية توفير البيئة الملائمة لاستخدام الوسائل البصرية.

عند استخدام الوسائل البصرية يجب العمل على تهيئة البيئة المناسبة وذلك بمراعاة الآتى

(1) أن يكون اختيار مكان أو موقع قاعة التدريب مناسباً بحيث يشجع على عملية التأقلم وبعيدة عن أى مصدر قد يسبب إزعاجاً للمتدرب مثل الضوضاء والأصوات العالية أو الضوء الشديد والمبهر من الخارج.

(2) فى حالة عدم توفر الأثاث اللازم والمناسب للمتدربين فإنهم سوف ينشغلون بمحاولة توفير الراحة لأنفسهم وبالتالى سوف يصعب عليهم التركيز والاستيعاب ولذلك يجب توفير الأثاث المناسب وطبقاً لمواصفات قياسية تم تجربتها من قبل.

(3) يجب أن تتناسب مساحة المكان مع عدد المتدربين فى القاعة بما يسمح لهم بالجلوس والحركة بسهولة، وكذلك يوفر للمدرب استخدام الوسائل دون إعاقة أو صعوبة.

هـ- قواعد استخدام السبورات داخل قاعة التدريب:

(1) كتابة الخط كبيراً بدرجة كافية مع إتساع السطور إتساعاً معقولاً حتى يمكن رؤيتها من آخر قاعة التدريب بسهولة.

(2) استخدام الألوان بعناية هو أسلوب مرغوب فيه.

(3) الحرص دائماً على نظافة السبورة .

(4) أن يتخذ المدرب لنفسه مكانا جانبيا من السبورة حتى لا يحجب الرؤية عن المتدربين ويمكن استعمال مؤشر للإشارة إلى الأجزاء الهامة.

(5) على المدرب أن يواجه المتدربين ولا يشرح أثناء الكتابة.

(6) على المدرب أن لا يزحم السبورة بكتابة كثيرة أو رسوم معقدة.

و- قواعد استخدام التليفزيون والفيديو:

ويتم استخدام التليفزيون والفيديو فى التدريب عن طريق عرض الفيلم التدريبى إلا أن هناك بعض الخطوات التى يجب اتباعها عند استخدام الفيلم التدريبى منها:

الإستخدام الصحيح للأفلام التدريبية:

يجب إعطاء أهمية خاصة للأفلام التدريبية التى يتم استخدامها فى التدريب وفق القواعد التالية:

1- حسن اختيار الأفلام التى تخدم أهداف البرنامج الأدائية واختبارها بمعرفة المدرب ومشرف البرنامج وفنى التشغيل قبل بدء البرنامج والتخطيط لعرضها طبقاً لخطة الدرس المعدة بمعرفة المدرب.

2- يراعى قيام فنى تشغيل المعينات بمهمة إدارة وتشغيل الأجهزة والعروض حسب الإعداد المسبق

3- يجب ألا يتعارض محتوى الفيلم مع عادات أو تقاليد أو ثقافة المتدربين أو المشاركين.

4- على المدرب أن يركز تعليقاته ومناقشاته مع المتدربين على الأهداف والدروس المستفادة وألا يدع الأفلام تغنى عن دوره فى البرنامج .

5- يجب التقديم للفيلم لتهيئة أذهان المشاهدين نحو الفيلم، وبالتالى يجب إعطاء شرح موجز له، أو إدارة حوار حول المشكلة التى يدور حولها الفيلم، ثم إجراء مناقشة بعد الإنتهاء من عرضه.

6- ضرورة تهيئة المكان لعرض الفيلم بحيث يتم التحكم فى المناخ المحيط بالعرض بما يوفر إنتباه المشاهدين وفى نفس الوقت يتيح لهم تدوين بعض الملاحظات.

7- عرض الفيلم باتباع أحد أسلوبين:

- العــرض المتواصل وملاحظة إنفعالات المشاهدين، ويتيح ذلك التركيز من قبلهم.
- العــرض المــتقطع بحيث يسمح بإيقاف الصورة والتعليق عليها واستخدام العرض البطيئ لتوضيح النقاط الهامة.
- التعلــيق على الفيلم وتبادل الآراء مع المشاهدين لتحقيق الأهداف التى كان يسعى إليها الفيلم التدريبى.
- القــيام بتقييم الفيلم من جانب المدرب حتى يتوصل إلى قناعة تامة من جانب المتدربين تسمح بعرضه فى برامج قادمة أو التوقف عن استخدامه مستقبلاً.
- يجــب علــى المدرب إبلاغ إدارة التدريب بأية ملاحظات يراها حول الفيلم التدريبى.

ز ـ الوسائل السمعية:

تطغى دائما المعينات البصرية على المعينات السمعية ولكن علينا أن نتذكر أن الصنــوت عــامل هــام مع الصورة المتحركة فى التليفزيون مثلا. والأجهزة الســمعية المستخدمة فى التدريب محدودة وأهمها المسجل حيث أصبح هو الأكثر والأسهل استخداما.

وعملية الإنصات للأجهزة الصوتية مثل الراديو والتسجيلات تمتاز بـــ:

(1) أحيانا يكون الصوت أبلغ تعبير عن شخصية الإنسان.

(2) تســتخدم المؤثرات الصوتية فى الإيماء الجيد والمعبر عن تضخيم أو تبسيط بعــض الأحــداث كمــا أن هــناك بعض الأحداث لا يمكن التعبير عنها إلا بالصوت مثل الأحوال الجوية والطلقات النارية .... الخ.

(3) أحــيان كثيرة لا تستطيع الصورة إعطاء معنى واحد للمتدربين حيث أن كل مــتدرب يــراها فى ضوء خبراته السابقة ولكن الصوت يمكن أن يساعد فى الوصول للهدف.

ح- تأثير المعينات السمعية والبصرية على الحواس.

(1) أثبتت التجارب أننا نتعلم بنسبة 83% من حاسة البصر.

(2) أثبتت التجارب أننا نتعلم بنسبة 11% من حاسة السمع.

(3) أثبتت التجارب أننا نتعلم بنسبة 3.5% من حاسة الشم.

(4) أثبتت التجارب أننا نتعلم بنسبة 1.5% من حاسة اللمس.

(5) أثبتت التجارب أننا نتعلم بنسبة 1% من حاسة التذوق.

(6) أثبتت التجارب أن نسبة التذكر 5. % من السمع والنظر.

(7) أثبتت التجارب أن نسبة التذكر 3. % من النظر.

(8) أثبتت التجارب أن نسبة التذكر 1. % من الكتاب.

ط- أنواع المعينات التدريبية.

ويـــتم تحديد المنهاج التدريبى للبرنامج على نموذج يسمى (منهاج البرنامج) يوضح به المحتوى التدريبى بشكل متسلسل والأنشطة التدريبية المستخدمة والوسائل التدريبية المساعدة والوقت المخصص للتدريب وتشتمل المعينات التدريبية ما يلى:

(1) **الرسوم الإيضاحية:** هى مجموعة من اللوحات والخرائط والرسومات البيانية التى تساعد على توضيح الحقائق والأفكار للمتدربين.

(2) **الســـبورات:** حيـــث تســـاعد على كتابة الأفكار وتلخيص الموضوعات أمام المتدربين بصورة مباشرة (الورقية – المغناطيسية – الطباشيرية).

(3) **المطـــبوعات:** مجموعة الوثائق المطبوعة التى توزع على المتدربين، بهدف إعطائهم مقدمة أو خلفية ضرورية عن موضوع التدريب أو ملخص عام عن موضـــوع المحاضـــرة، لذلـــك يجب أن يتم تصميمها بأسلوب يجذب اهتمام المتدربين ويضمن استخدامها مستقبلاً.

(4) **الشــرائح المصــورة:** هى شفافة صغيرة مثبتة فى إطار خاص تحتوى على صــور فوتوغرافــية تعــرض علـــى شاشة بواسطة جهاز عرض الشرائح المصورة بهدف عرض أشياء من الواقع بصورتها الحقيقية.

(5) **الشـــفافات:** عــبارة عـــن شـــفافة بلاستيك تعرض بواسطة جهاز الأوفرهيد بروجيكـــتور بهدف تقديم المعلومات بطريقة منظمة ومرتبة وتساعد المدرب على توصيل المعلومات الخاصة بالتدريب.

(6) **الـــنماذج (المجسمات):** هو نموذج مجسم للشىء ذاته مثال نموذج آلة – معدة – جســـم إنسان – تستخدم للتدريب العملى حيث تساعد على مشاهدة الأجزاء الداخلية التى عادة ما تكون غير مرئية.

(7) **الأفـــلام التعليمية:** تستخدم لعرض مقدمة عامة عن موضوع ما بهدف إثارة اســـتجابة المـــتدرب البصــــرية والسمعية وقد تكون ساكنة أو متحركة يمكن الحصول عليها بشكل شريط سينمائى أو فيديو.

(8) إعـــداد وتجهـــيز المعيـــنات التدريبية (المساعدات السمعية والبصرية)، يجب مـــراجعة المعيـــنات التدريبية التى ستستخدم فى البرنامج وتجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل.

ى- دور المدرب فى الاستخدام الصحيح للمعينات التدريبية:

تلعب الوسائل التدريبية دوراً هاماً فى تدعيم الأنشطة التدريبية بل أن الأخيرة تـــتحدد غالـــباً فـــى ضـــوء الإمكانيات المتوفرة من هذه الرسائل، لذلك يجب على مصـــممى الـــبرامج التدريبية الانتباه دائماً إلى القيود والتحفظات المتعلقة بالوسائل التدريبية وهذا يستلزم مراعاة ما يلى:

(1) تطابق استخدام الوسيلة مع النشاط التدريبى المستخدم.

(2) عدم إزدحام المنهاج بالوسائل التدريبية.

(3) ملاءمة الوسيلة لمستوى المتدربين.

(4) قدرة المدرب على استخدام الوسيلة.

(5) تحديد الأغراض التدريبية من استخدام الوسيلة.

(6) أن تكون الوسيلة مثيرة للإنتباه على ألا يتعدى ذلك إلى التسلية.

(7) مراعاة اختيار الوسيلة التى تتمشى مع الإمكانيات المادية للتدريب.

(8) وتحرص الكثير من مراكز التدريب على توفير المعينات السمعية والبصرية ولا يعنى ذلك أن مجرد وجود المعينات يحقق الاستفادة منها حيث أن ذلك يرتبط بقدرات معينة فى المدرب وهى:

- القيام بعملية التدريب.
- تعامله مع المتدربين.
- تصميم وإعداد المعينات.
- استخدام المعينات.

والقدرات المطلوبة ليست واحدة لجميع أنواع المعينات حيث أن استخدام المعينات يحتاج لقدرات عامة تجاه المعينات وقدرات خاصة لكل معينة على حدة واختيار المعينة المناسبة للموضوع إحدى القدرات العامة وتحديد مستوى المادة التى تعرضها المعينة ومدى ومدى ملاءمة هذه المادة مع خبرات المستهدف تتطلب مهارات خاصة بكل مدرب.

ك- القدرات العامة التى يجب توافرها لدى المدرب لاستخدام المعينات السمعية والبصرية.

(1) **معرفة المحتوى التعليمى:** واتخاذ القرار المناسب لاستخدام المعينة بحيث تتناسب مع دور المعلم (المدرب) فى تسهيل العملية التعليمية.

(2) **الوعــى الكامل بالمعينات السمعية والبصرية:** فى العملية التعليمية من حيث انواعها ومميزاتها وإنتاج المواد المساعدة لاستخدامها وأن يكون لديه القناعة الكاملة بأهمية استخدامها.

(3) **إدراك العلاقــة بيــن المعيــنة المستخدمة:** والهدف من الموضوع التعليمى ومحتواه بحيث تكون المعينة أداة لتحقيق الأهداف.

(4) **التدريب على استخدام المعينة:** قبل استخدامها أمام المستهدفين حيث أن عدم قدرة المعلم على استخدامها أمامهم سوف يعوق تحقيق الهدف من استخدامها.

(5) **العمــل على شد انتباه المستهدفين:** أثناء استخدام المعينات من خلال التقديم الجــيد للاستخدام وإثارة التساؤلات وتوجيه المستهدفين إلى الإجابة يكون من خلال استخدام المعينة فى عرضها للمعلومة بأسلوب مبسط.

(6) **التأكــيد على المشاركة الفعالة:** فى المواقف التعليمية من خلال تعليق المعلم بعد استخدام المعينة أو أثناء الاستخدام حسب التطبيقات وإشراك الدارسين فى المناقشة للتأكد من الوصول للهدف.

(7) **توفــير المــناخ والظروف المناسبة:** لاستخدام المعينات السمعية والبصرية بصــورة طبيعــية وقد يؤثر ذلك على عدم توافر الإمكانات المطلوبة إلا أن المقصود بالظروف المناسبة هو اهتمام المعلم والقائمين على التعليم باستخدام الإمكانات المتاحة فى توفير هذا المناخ.

(8) **اســتخدام المعيــنات السمعية والبصرية:** ليس مقصوراً على عمليات الشرح والتفســير فقــط ولكــن يجب أن يكون لها دورها المؤثر فى أساليب التعليم المختلفة خاصة التدريب العملى وكذلك فى إجراء المناقشات والتقييم.

(9) **ترتيــب المعينات المتوافرة وتصنيفها** فى ضوء مواصفاتها ومحتوياتها بحيث يسهل إدراك إمكاناتها وكيفية استخدامها.

(10) **التقيــيم الواضــح:** بحيــث يدرك المعلم مميزات وعيوب المعينة والأسلوب الأمــثل لاستخدامها لأنه فى الكثير من الأحيان يكون الخطأ فى المعينة ناتجاً عن سوء الاستخدام وليس فى المعينة.

7ـ خطة الأعمال الرئيسية لمركز تدريب خلال العام التدريبى .. /.. م

أولا: نشأة وإمكانيات وأهداف المركز:

1 – عـــام:

تقـــوم إدارة التخطـــيط والمتابعة بالمركز بإعداد خطة سنوية توضح الأنشطة التى يقوم بها المركز والتوقيتات الزمنية لكل نشاط وبرامج العمل المنفذة لكل نشاط، ويتم اعتماده من السلطة المختصة.

2 – **نشأة المركز:**

تضـــمن القـــرار رقم (.......) لسنة ......م إنشاء مركز متخصص للتدريب، وتم تحديد أهداف المركز واختصاصاته.

3 – **إمكانيات المركز:**

أ – يشمل المركز (......) منشآت إدارية وسكنية وخدمية موزعة كالتالى:

(1) عدد (......) مبانى سكنية فندقية يتكون من اجنحة وغرف مزدوجة.

(2) المبنى التعليمى ويضم القاعات الدراسية وقاعات المؤتمرات.

(3) المبـــنى الإدارى مكون من (....) طوابق به مكتب السيد رئيس المركز وجميع الإدارات القائمة على العمل بالمركز.

(4) مبنى الخدمات ويضم قاعات الطعام والكافيتريا والمغسلة والحملة الميكانيكية، محطة الكهرباء ومحولاتها.

(5) مبنى استراحة الزوار.

ب – الإمكانيات الفندقية للمركز:

(1) السعة الفندقية للمركز (....) متدرب، موزعة على أجنحة وغرف مزدوجة فى عدة مبانى سكنية فندقية.

(2) عدد (....) قاعة طعام قاعة طعام رئيسية تسع لحوالى (....) متدريب – قاعة طعام فرعية وتسع لحوالى (....) متدرب.

(3) كافيتريا مزودة بقاعة تليفزيون وفيديو ودش.

(4) مغسلة مزودة بعدد (....) غسالة وعدد (....) مجفف.

(5) النادى الصحى مجهز بأحدث الأجهزة الرياضية والساونا.

ج – الإمكانيات التدريبية:

(1) يضم مبنى الإدارة الرئيسية معظم القاعات التدريبية/ الاجتماعات كالأتى:

- قاعة اجتماعات رئيسية تتسع (....) متدرب مزودة بكامل المعدات الفنية للقاعة من أجهزة الترجمة الفورية والسبورة الاليكترونية والأنظمة السمعية والبصرية المتطورة.
- عدد (....) قاعات دراسية مجهزة للندوات وحلقات النقاش ومزودة بأحدث أجهزة مساعدات التدريب السمعية والبصرية (حاسب آلى + داتاشو + بروجيكتور + فيديو + تليفزيون + سبورة).
- قاعة المؤتمرات (المسرح) وتتسع لحوالى (....) متدرب جارى تجهيزها.
- وحدة للتدريب على الحاسب الآلى مزودة بعدد (....) جهاز حاسب آلى.
- معمل للغات يسع (....) متدرب فى الفترة الواحدة لتعليم اللغة الانجليزية.
- مكتبة يتوافر بها الكتب والمراجع العلمية والأبحاث العربية والأجنبية.

(3) مطبعة مزودة بماكينات طباعة وتصوير لتوفير المادة العلمية للبرامج المنفذة بالمركز

4 – أهداف المركز:

....

....

ثانيا: الأسس والاعتبارات التى بنيت عليها الخطة:

1 - توجيهات السيد رئيس مجلس الإدارة للبرنامج التدريبى لعام ...../ .... م.

2 - تخطيط إدارة التدريب بما يحقق الاستخدام الأمثل للإمكانيات والوسائل المتاحة للمحافظة على الأجهزة والمعدات فى أعلى كفاءة ممكنة.

3 - الخبرات المكتسبة من تنفيذ الالتزامات التدريبية خلال الأعوام السابقة.

4 - تطوير الأقسام للارتقاء بالمستوى بما يتماشى مع التطوير الدائم والمستمر للمركز.

ثالثا: توجيهات السيد / مدير المركز للعام التدريبى.... / .... م

1 - إن إعداد المركز لتنفيذ المهام المكلف بها يتطلب بذل قصارى الجهد والعمل الدائم المستمر فى تطوير وتحسين الأداء على الأسس العلمية الحديثة ويعتبر تقديم الخدمة المتميزة للسادة المتدربين خلال المرحلة القادمة هى المهمة الأساسية لجميع الأفراد العاملين بالمركز.

2 - المحافظة على أعمال التطوير والتحديث التى تمت بالمركز والتى وصلت إلى مستوى لائق ومتميز لذا أؤكد على الأتى:

أ - اتخاذ كافة الإجراءات القانونية والتحديث التى تحقق تأمين المركز ضد الحريق، والإرهاب والتخريب.

ب - رفع مستوى الأداء للعاملين وعدم السماح بوجود أى مخالفات انضباطية فى المركز.

ج - الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين وعقد اللقاءات الشهرية معهم لبحث مشاكلهم والوقوف عليها وسرعة حلها.

د - السادة المتدربين بالمقام الأول زملاء لنا لهم حقوقهم وعليهم واجبات والمهمة الأساسية لإدارة المركز هى تقديم الخدمات المختلفة لهم.

هـ- أؤكد على تنفيذ خطة الإحلال والصيانة الدورية فى التوقيتات المحددة حتى يظهر المركز بالمظهر اللائق والمشرف.

و - الإشراف الدقيق للسيد/ مدير الشئون المالية والإدارية شخصيا على مسئولى العهد لمراعاة الدقة فى القيد الدفترى واتباع الإجراءات القانونية للصرف والاستهلاك.

ز - الاهتمام بالمظهر العام للعاملين بالمركز.

ح - تحقيق مستوى عال من الانضباط والأمن الذاتى لدى العاملين بالمركز حيث أنها العناصر الأساسية فى تكوين الفرد المتميز.

ط - أهمية نقل الخبرات المكتسبة وتصحيحها وكذا الدروس المستفادة من تنفيذ الالتزامات المختلفة لتحقيق أعلى استفادة للمرؤوسين.

رابعا: تنظيم التدريب بالمركز:

أ - الاعتبارات التى تراعى فى تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية:

(1) الأهداف الرئيسية التى أنشئ من اجلها المركز.

(2) القيود الخاصة بالأيام الخالية من التدريب على مدار العام (أجازات/ عطلات رسمية/ فترات تحضيرية لأعمال الصيانة وإعداد المركز لاستقبال الدورات).

(3) التوقيتات المناسبة للدورات الرئيسية.

(4) الإمكانيات الحالية للمركز من حيث الطاقة الاستيعابية للمتدربين من حيث الفندقة – القاعات الدراسية – صالات الطعام.

(5) حصر المدربين المتخصصين طبقا للبرامج الموضوعة خلال الخطة على مدار العام والتنسيق معهم.

(6) أن يكون التدريب شاملا بحيث يتم تزويد المتدربين بالمعلومات الوافية فى مجال تخصصهم والتخصصات الأخرى المتعلقة بعملهم.

(7) أن يكون التدريب واقعيا ومؤثرا بمعنى أن يتفاعل مع مشاكل العمل والمشاكل السلوكية بما يؤهل المتدرب لحل المشاكل التى تقابله أثناء تنفيذ مهامه.

(8) أن يكون التدريب متطورا باستمرار فى مادته وأسلوبه لتزويد المتدربين بالمعلومات الجديدة والهامة والحديثة أولا بأول.

(9) أن يكون التدريب هادفا بمعنى أن يفى بالاحتياجات التدريبية المطلوبة لرفع كفاءة العاملين فى التخصصات المختلفة.

ب – العام التدريبى:

يـــبدأ العام التدريبى أول يوليو من كل عام وينتهى بنهاية يونيو العام التالى، وينقسم العام التدريبى إلى فترات تحضيرية وفترات تدريبية على النحو التالى:

(1) الفترات التحضيرية:

(أ) الفترة التحضيرية الأولى: خلال المدة من .... حتى ....

(ب) الفترة التحضيرية الثانية: خلال المدة من .... حتى ....

(2) الفترات التدريبية:

(أ) الفترة التدريبية الأولى: خلال المدة من .... حتى ....

(ب) الفترة التدريبية الثانية: تبدأ خلال المدة .... حتى ....

(3) نظام اليوم التدريبى بالمركز:

(أ) الفترة الصباحية:

- من الساعة .... إلى الساعة ....

- من الساعة .... إلى الساعة ....

(ب) الفترة المسائية:

- من الساعة .... إلى الساعة .... (شتاء).

- من الساعة .... إلى الساعة .... (صيفا).

خامسا: مشتملات الخطة:

تكلف الإدارات والأقسام بتنفيذ المهام التالية خلال العام التدريبى ....م طبقًا للتوقيتات المدرجة بخطة الأعمال الرئيسية.

1 - الإدارة المركزية للتدريب:

أ - إعداد الخطة التدريبية.

ب - صيانة قاعات التدريب ومساعدات التدريب.

ج - الإعداد الوثائقى للتدريب وإعداد المادة العلمية للتدريب.

د - الإعداد والإشراف على دورات رفع مستوى العاملين بالمركز.

هـ- الإشراف على تنفيذ الدورات خلال العام التدريبى ....

و - إعداد خطة التدريب للعام التدريبى القادم ....

2- الإدارة العامة للبحوث والدراسات:

أ - البحوث والدراسات:

(1) إعداد خطة البحث العلمى للمركز.

(2) إعداد الإطار العام للبحوث الخاصة بالمتدربين.

(3) تقييم البحوث للمتدربين فى نهاية كل دورة.

(4) إعداد القاعة التاريخية للإدارة المحلية.

ب - الإعلام:

(1) متابعة الأنباء والأراء والأخبار بالصحف العومية والحزبية ووسائل الإعلام المختلفة.

(2) إعداد نشرة المركز ويتم إعدادها كل ثلاثة أشهر.

ج - المكتبة:

(1) الجرد السنوى.

(2) تبويب وتصنيف الكتب.

(3) التجهيز لشراء الكتب خلال العام التدريبى.

(4) متابعة الاستعارة.

(5) تصميم قاعدة بيانات للمكتبة.

3 – الشئون المالية والإدارية والفندقية:

أ ـ الشئون المالية:

(1) الحسابـــات:

(أ) إعداد مذكرات طلب مكافآت المحاضرين والنوبتجيات والخطاط والإشراف وسلف الاحتياجات والمشتريات.

(ب) صرف مرتبات العاملين.

(ج) إعداد صرف نوبتجيات العاملين ويتم إعدادها واعتمادها فى نهاية كل شهر.

(هـــ) متابعة إجراءات تجديد عقد المطعم.

(2) المخـــازن:

(أ) فتح الدفاتر الجديدة.

(ب) عمل المقايسة السنوية.

(ج) إجراء الجرد المفاجئ ويتم بناء على تعليمات السيد/ مدير المركز.

(د) إجراء الجرد السنوى للمخازن والعهد الشخصية والفرعية ويتم الجرد خلال الأسبوع الأخير من شهر يونيو.

ب – الشئون الإدارية:

(1) الإصلاح وعقود الصيانة الخارجية وتقوم به عدد (....) شركات تجرى الصيانة شهريا

(2) الإصلاح الدورى للمبانى وتجرى الصيانة شهريا لجميع المبانى وكذلك الكافيتريا والمطبعة.

(3) صيانة وتطوير منشآت المركز:

أ) متابعة تطوير المبنى الإدارى.

ب) ترميم وتطوير مبنى الخدمات.

ج) استكمال المرافق الصحية (الصرف الصحى).

د) استكمال وتطوير قاعة المؤتمرات.

(4) قسم السيارات:

أ) تجديد رخص (سيارات/ سائقين).

ب) الصيانة والإصلاح (إصلاح دورى/ إصلاح رئيسى).

(5) شئـــون عاملين:

أ) إعداد الأجازات (السنوية/ العارضة/ المرضى).

ب) إعداد التقارير السنوية (تقارير الكفاية).

ج) إعداد بيان بالمكافآت والنوبتجيات والجزاءات الموقعة على العاملين.

د) عمل بطاقات التأمين الصحى – تجديد البطاقات القديمة.

ج- الشئون الفندقية:

(1) تقدير الاحتياجات الفندقية للمتدربين وتتم قبل بدء كل دورة بناء على أعداد المتدربين.

(2) أعمال النظافة للمبانى وتتم فى نهاية كل دورة بالإضافة إلى النظافة اليومية.

(3) أعمال الغسيل والنظافة وتتم حسب الترتيب المدرج بخطة الأعمال الرئيسية.

(4) دراسة تدبير أجهزة مغسلة جديدة.

4 – إدارة تكنولوجيا التدريب والحاسب الآلى:

أ) إنشاء أرشيف للإدارة.

ب) صيانة الأجهزة وتحديث البرامج.

ج) احتياجات الإدارة المستقبلية، يتم تحديث الأجهزة الموجودة وشراء أجهزة جديدة لرفع كفاءة العمل بالمركز وشراء ديسكات تحميل وCD.

د) إعداد تقرير الإنجازات الشهرى بنهاية كل شهر.

هـ) إنشاء قاعدة بيانات لجميع إدارات المركز وربطها بجميع أجهزة الحاسب الآلى.

5 – العلاقات العامة:

أ) الإعداد الإعلامى للعيد السنوى للمركز.

ب) تهيئة المركز فى المناسبات الرئيسية وتتم فى جميع المناسبات الرسمية.

ج) التهنئة بعيد ميلاد العاملين وتتم بناء على تواريخ ميلاد العاملين.

د) تهنئة العامل المثالى كل شهر/ سنوى.

هـ) تخطيط رحلات لتنمية روح الانتماء بين العاملين.

و) تخطيط حفل إفطار سنوى وذلك خلال شهر رمضان المبارك.

6 – المتابعة وتقييم الأداء:

أ) المؤتمرات واللقاءات:

(1) مؤتمر أسبوعى ويعقد يوم .... من كل أسبوع والشهرى يوم .... الأول من كل شهر.

(2) لقاءات مع العاملين وتعقد فى الأسبوع الثالث من كل شهر.

ب – الأمن والحريق:

(1) كشف طبى لأفراد الحراسة.

(2) تنفيذ ومتابعة الإجراءات الأمنية وتجارب الإطفاء.

ج – إعداد التقارير:

1) تقرير الإنجازات لجميع الإدارات:

أ) تقرير أسبوعى ويتم تقديمه يوم .... من كل أسبوع.

ب) تقرير شهرى ويتم تقديمه يوم .... الأخير من كل شهر.

ج) تقرير ربع سنوى ويتم تقديمه كل ثلاثة أشهر فى (سبتمبر – ديسمبر – مارس – يونيو).

(2) تقرير التدريب:

أ) تقرير تدريبى عن الدورات ويتم تقديمه عقب إنتهاء كل دورة.

ب) تقرير سنوى ويتم تقديمه فى شهر يونيو.

(3) تقريـــــر الأمن:

أ) تقرير الحالة الفنية للطفايات.

ب) تقرير إضاءة المركز.

ج) تقرير تأمين المركز.

د) التقرير الأمنى النهائى.

يعتمـــد،،،

مديـــر المركـــز

مخطط الأعمال الرئيسية لمركز .... للعام التدريبي ..../ .... م

م	الالتزامات الرئيسية	يونيو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
1	**القيود العامة والالتزامات:** أ – العطلات والإجازات الرسمية: ب – مؤتمرات المتابعة (أسبوعية – شهرية): ج – لقاءات مع العاملين:												
2	**الإدارة المركزية للتدريب:** أ – إعداد خطة التدريب وتصميم البرامج ووثائق التدريب: ب – صيانة قاعات المحاضرات ومساعدات التدريب: ج – إعداد قاعدة بيانات لإدارة التدريب: د – دورات رفع مستوى العاملين بالمركز: (1) دورات داخلية: (أ) توعية صحية أمن. (ب) تنمية الموارد البشرية.												

م	الالتزامات الرئيسية	يونيو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
	(2) دورات خارجية: هـ إدارة العملية التدريبية لخطة العام التدريبي / (4) البرامج التخصصية: (5) البرامج المتقدمة. و - إعداد خطة التدريب لعام / ز - إعداد التقارير (التدريبية والمتابعة)												
3	الإدارة العامة للبحوث والدراسات: أ - البحوث والدراسات: (1) إعداد خطة البحوث للعام التدريبي / (2) إعداد خطة البحث العلمي للمركز. (3) إعداد الإطار العام للبحوث الخاصة بالمتدربين. (4) تقييم البحوث للمتدربين. ب - الإعلام: (1) متابعة الأنباء والآراء والأخبار في وسائل الإعلام.												

م	الالتزامات الرئيسية	يونيو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
	(2) إعداد نشرة المركز ج- المكتبة: (1) الجرد السنوي. (2) تبويب وتصنيف المكتبة واستبعاد الكتب المستهلكة. (3) التجهيز لشراء الكتب للعام التدريبي. (4) متابعة الاستعارة. (5) إعداد التقارير لإدارة البحوث والدراسات.												
4	إدارة الشئون المالية والإدارية والفندقية: أ – الشئون المالية: (1) الحسابات: (أ) إعداد مذكرات للصرف على الدورات المختلفة. (ب) صرف مرتبات العاملين بالمركز. (ج) متابعة إجراءات التعاقد مع المطعم لتوريد وجبات للمتدربين.												

م	الالتزامات الرئيسية	يونيو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
	(2) المخازن: (أ) فتح الدفاتر الجديدة. (بَ) عمل المقايسة السنوية. (ج) إجراء الجرد المفاجئ. (د) إجراء الجرد المستندي للدفاتر وتسليم الكهنة. (هـ) إجراء الجرد السنوي للمخازن والعهد الشخصية والفرعية. ب – الشئون الإدارية: (1) الإصلاحات وعقود الصيانة الخارجية: (أ) تجديد عقود الصيانة خلال العام التدريبي / (ب) صيانة آلات الطباعة والتصوير والفاكس (د) صيانة أجهزة الحاسب الآلي ومساعدات التدريب (هـ) صيانة أجهزة التكييف المركزي.												

م	الالتزامات الرئيسية	يونيو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
	(3) صيانة وتطوير منشآت المركز. (4) قسم السيارات: (أ) تجديد رخص سيارات. (ب) تجديد رخص للسائقين. (ج) صيانة وإصلاح: الدوري. الرئيسي. (5) شئون العاملين: (أ) إعداد الإجازات السنوية (ب) إعداد بيان بالمكافآت والنوبتجيات. (ج) إعداد التقارير السنوية (تقارير الكفاية). (د) تحديث قاعدة بيانات العاملين بالمركز. ج – الشئون الفندقية: (1) تقدير الاحتياجات الفندقية للمتدربين.												

م	الالتزامات الرئيسية	يونيو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
	(2) أعمال نظافة المباني والمهمات. (3) إجراء الجرد السنوي للعهد. د – إعداد تقارير إدارة الشئون المالية والإدارية والفندقية:												
5	<u>إدارة تكنولوجيا التدريب والحاسب الآلي:</u> أ – إعـــداد التطبـــيقات اللازمة وتطبيقها خلال الدورات المنعقدة بالمركز. ب – صيانة وحصر جميع الأجهزة الموجودة بالمركز وعمل كارت صنف لكل جهاز. ج – إعداد تقارير إدارة تكنولوجيا التدريب والحاسب الآلي.												
6	<u>المكتب الفني:</u> أ – إعداد خطة العمل الشهرية. ب – متابعة جميع المكاتبات الصادرة والواردة إلى المركز. ج – تهيئة المركز في المناسبات الرسمية. د – تهنئة العامل المثالي كل شهر/ سنوي.												

م	الالتزامات الرئيسية	يونيو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
	هـ التهنئة بعيد ميلاد العاملين. و- تخطيط حفل إفطار سنوي. ز- إعداد تقارير الإنجازات ومتابعة تقرير كل إدارة. ح - إعداد تقارير المكتب الفني.												
7	<u>الأمن والحريق:</u> أ - كشف طبي لأفراد الأمن والحراسة. ب - تنفيذ متابعة الإجراءات الأمنية وتجارب الإطفاء. ج - تحديث وترتيب الأرشيف الخاص بالأمن. د - إعداد تقارير الأمن.												

يعتمد،،،

الفصل الثامن

وثائق ونماذج التدريب

- نماذج الاحتياجات التدريبية.
- نماذج إدارة العملية التدريبية.
- نماذج متابعة وتقييم التدريب.
- نماذج متنوعة.

أولا نماذج الاحتياجات التدريبية

1 – سجل القوى العاملة.

2 – سجل تخطيط المسار الوظيفي.

3 – سجل الاحتياجات التدريبية.

4 – نموذج استطلاع آراء الرؤساء.

5 – نموذج استطلاع آراء شاغلي الوظائف.

6 – سجل تفريغ تقارير المتابعة.

7 – سجل تفريغ استطلاعات آراء الرؤساء وشاغلي الوظائف.

8 – الاحتياجات التدريبية كما ونوعاً والبرامج التي تغطيها.

9- استمارة ترشيح لحضور برنامج تدريبي.

سجلات وحدة التدريب

تمثل سجلات وحدة التدريب الوثائق التي تسجل وتوثق الأنشطة التدريبية المختلفة التي تقوم بها وحدة التدريب. وتعمل السجلات التدريبية كجزء رئيسي من قاعدة البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات في المراحل المختلفة من النشاط للوحدة التدريبية. وتمثل السجلات التدريبية أيضا مصدراً مهما للمتابعة والرقابة والتقييم للأنشطة التدريبية. وتختلف أشكال وأنواع السجلات التدريبية، فهناك الدفاتر الورقية المجهزة لمثل هذه الأغراض أو التي تقوم الوحدات التدريبية بتصميمها وإعدادها لهذا الغرض، أو استخدام الحاسبات الآلية في عمليات التسجيل والحفظ للبيانات والمعلومات التدريبية.

وفيما يلي بيان بأهم السجلات الرئيسية اللازمة للتدريب:

1- سجل القوى العاملة:

ويتضمن بياناً بالقوى العاملة موزعة على مجموعات الوظائف وفئاتها المختلفة بحيث يظهر أعداد العاملين في الأقسام الرئيسية للمنظمة في مختلف الوظائف والأعمال، ومن هذا السجل يمكن التعرف على موقف القوى العاملة بالمنظمة من حيث العدد والعمر موزعة على التخصصات النوعية وفئاتها، بالإضافة إلى معرفة موقف القوى العاملة في الإدارات والأقسام الفرعية التابعة للمنظمة:

نموذج دراسة تركيب القوى العاملة ويتطلب ذلك حصر العاملين في مجموعة جداول كالتالي:

1	توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي.
2	توزيع العاملين حسب المهن والتخصصات الرئيسية.
3	توزيع العاملين حسب المجموعات الوظيفية الرئيسية.
4	توزيع العاملين حسب نوع العمل أو النشاط الرئيسي
5	توزيع العاملين حسب المجموعات العمرية.
6	توزيع العاملين حسب النوع.
7	توزيع العاملين بالوحدات الفنية حسب المهنة والمستوى التعليمي.
8	توزيع العاملين حسب المجموعات الوظيفية ومستوى التعليم.
9	توزيع العاملين حسب السن والمجموعات الوظيفية.
10	توزيع العاملين حسب السن والمهنة

2- سجل تخطيط المسار الوظيفي:

يمثل سجل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة أهمية كبيرة لإدارات ووحدات التدريب، وكذلك إدارة الأفراد وبصفة خاصة في مجال التخطيط واتخاذ القرار:

- تنمية معلومات واتجاهات العاملين وتأهيلهم للوظائف الجديدة بحيث يمكن ترقيتهم.
- الإقلال من معدلات ترك العمل أو الاستقالة.
- إبراز طاقات الموظفين الكامنة.
- تحفيز الموظفين على التنمية الذاتية لقدراتهم.
- تخفيض أعباء العمل الزائدة.
- إشباع احتياجات الموظفين.

- إمداد الموظفين بالمعلومات اللازمة عن المسارات الوظيفية البديلة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية.

3- سجل الاحتياجات التدريبية:

يتضمن هذا السجل بيانات بالاحتياجات التدريبية لكل إدارة من إدارات المنظمة وما يعتريها من تغيير وتطور، وما تم تلبيته منها أولاً بأول. ومن هذا السجل يمكن التعرف على الاحتياجات النوعية موزعة على أنواع التدريب المختلفة، وأي تغيير يحدث فيها وحتى يمكن العمل بهذا السجل يكتب التاريخ الذي تم التعرف فيه على الاحتياجات، ثم يوضع في خانة نوع التدريب عنوان رئيسي عن نوع التدريب ويدرج تحت البرامج المطلوبة له، كما تكتب الأعداد المطلوب تدريبها، أي ما تم تجميعه من الإدارات المختلفة، على أن تترك مسافة تحت كل برنامج يكتب فيها ما تم تلبيته من الاحتياجات، هذا بالإضافة إلى كتابة أي تغيير أو تطور يحدث على مجموع الاحتياجات التدريبية نتيجة تحركات وتنقلات العاملين في خانة الملاحظات، وفيما يلي نماذج لحصر الاحتياجات التدريبية.

4- نموذج استطلاع آراء الرؤساء:

– الاسم: .... الوظيفة الحالية: ....
– الدرجة: .... الإدارة/ أو القسم الذي تتولى رئاسته: ....
– السلطة الأعلى التي تتبعها: ....
– الاختصاصات الأساسية للإدارة/ القسم

أ – طبقا للمهام الرسمية المسندة للوحدة: ....
ب – طبقا للممارسات الفعلية: ....

– ما هي المشكلات التي تواجه الأداء الفعال للإدارة التي تشرف عليها من بين المشكلات الآتية:

برجاء وضع علامة (√) أمام ما تراه مناسباً.

(   ) الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لأداء العمل.

(   ) ضعف قدرة وكفاءة العاملين.

(   ) عدم مناسبة عدد العاملين للمهام المسندة للإدارة.

(   ) تدخل المستويات الإدارية الأعلى في اختصاصات الإدارة.

(   ) مشكلات خاصة بالتعامل مع المرؤوسين.

(   ) عدم وجود أهداف واضحة للإدارة.

(   ) مشكلات خاصة بين المرؤوسين.

(   ) مشكلات أخرى تذكر:

- عدد الأفراد الذين تشرف عليهم مباشرة موزعين حسب تخصصاتهم والموضوعات التي تعتقد أنهم في حاجة إليها حتى يمكن الاستفادة منها في تحديد الاحتياجات التدريبية؟

المجموعة النوعية	عدد شاغليها		المسمى الوظيفي	الاحتياجات التدريبية		
	ذكور	إناث		المطلوب تدريبهم		أهم الموضوعات
				ذكور	إناث	

- ما هي الاقتراحات أو الآراء الأخرى التي ترغب في تقديمها لتحسين مستوى الأداء في إدارتك؟

....

....

....

5- **نموذج استطلاع آراء شاغلي الوظائف:**

- الاســم: .... تاريخ الميــلاد: ..../............../..............
- المؤهل الدراسي: (1) عال (2) فوق المتوسط (3) متوسط (4) أقل من المتوسط
- الجهة التي تعمل بها: ....
- الوظيفة ودرجتهــا:..
- الإدارة أو القسم أو الفرع التابع له: ....
- تاريخ التعيين بالعمل ....
- تاريخ شغل الوظيفة الحالية: ....
- ما هي الدورات التي حصلت عليها خلال الثلاث سنوات الماضية؟

اسم الدورة	نوع التدريب	الموضوعات الرئيسية في الدورة	جهة التدريب	درجة الاستفادة (1)

- ما هي مهام وظيفتك الحالية؟...
- ما هي أهم المشكلات التي تواجهها خلال أداء مهام وظيفتك الحالية؟

ضع علامة (√) على الإجابة أو الإجابات المناسبة:

- مشاكل مرتبطة بالتعاون مع الآخرين ☐

---

(1) درجة الاستفادة:

* ممتاز الاستفادة من كل الموضوعات.
* جيد جداً أغلب الموضوعات مفيدة.
* جيد بعض الموضوعات مفيدة.
* مقبــول عدد قليل من الموضوعات مفيدة.

- مشاكل مرتبطة ببيئـــة العمل ☐
- مشاكل مرتبطة بعدم وضوح الأهداف ☐
- مشاكل مرتبطة بعدم وضوح الواجبات المسندة إليك ☐
- مشاكل مرتبطة بالتعامل مع الرؤساء ☐
- مشاكل مرتبطة بالتعامل مع الجمهور ☐
- مشاكل أخري (حـــدد)

....

....

....

....

– هل تشعر بحاجتك للتدريب في مجالات معينة؟

[حـــدد]

نعم لا

....

....

6- سجل تفريغ تقارير المتابعة:

التاريخ	مصادر البيان	مشكلات الأداء بصفة عامة	مشكلات الأداء التي تعالج بالتدريب	الاحتياجات التدريبية		
				أوجه القصور في المعارف والاتجاهات والمهارات	عدد العاملين	الجهة التابعة لها

7- سجل تفريغ استطلاع آراء الرؤساء وشاغلي الوظائف:

الإدارة	المشاكل التي تواجه الأداء بصفة عامة		مشكلات الأداء التي تعالج بالتدريب	الاحتياجات التدريبية	
	من وجهة نظر الرؤساء	شاغلي الوظائف		أوجه القصور في المعارف والمهارات	الأعداد المقترحة

8- الاحتياجات التدريبية كما ونوعا والبرامج التي تغطيها.

المصدر	الاحتياجات التدريبية		البرامج المقترحة لتغطية الاحتياجات التدريبية
	أوجه القصور في المعارف والمهارات	الإعداد	

9- استمارة ترشيح لحضور برنامج تدريبي :

البيانات الشخصية						
الاسم رباعياً						
تاريخ الميلاد		رقم السجل المدني				
المؤهل العلمي		التخصص		تاريخه		
البيانات الوظيفية						
الإدارة التي تعمل فيها		الإدارة أو القسم				
مسمى الوظيفة التي تمارسها		تاريخ شغل الوظيفة				
طبيعة العمل	دير الإدارة	مدير مركز	مشرف..........................	أخري...................		
المستوى		الدرجة		البريد الإلكتروني		
تليفون العمل		تليفون المنزل		فاكس		المحمول

البرامج التدريبية

البرامج التي ستلتحق بها

م	البرنامج	رقمه	التاريخ	ملاحظات
1				
2				

البرامج التي ألحقت بها سابقاً في حالة عدم كفاية الخانات يرجى إرفاق المتبقي

م	اسم البرنامج	مده	تاريخ انعقاده	مكانه	ملاحظات
1					
2					
3					

موافقة جهة الترشيح

اسم الرئيس المباشر		الوظيفة	
أوافق على حضور المرشح للبرامج المذكورة أعلاه		التوقيع	
		التاريخ	
مدير / مدير عام / بمحافظة...............		الأسم	
أوافق على حضور المرشح للبرامج المذكورة أعلاه		التوقيع	
		التاريخ	

- الحضور للبرامج الصباحية في تمام الساعة 7:30 صباحاً والمسائية في تمام الساعة 3:30 عصراً
- ترسل نسخة من الاستمارة مكتملة البيانات للإدارة العامة للتدريب على فاكس رقم............. قبل بدء أي برنامج من الخطة بعشرة أيام

ثانيا نماذج إدارة العملية التدريبية

1 - نموذج برنامج تدريبي.

2 - استمارة تسجيل متدرب (وثيقة تعارف).

3 - نموذج استطلاع رأى المتدرب.

4 - استمارة استطلاع رأى المدرب.

5 - تقرير دورة تدريبية.

1ـ نموذج برنامج تدريبي

اسم البرنامج: ________________________________

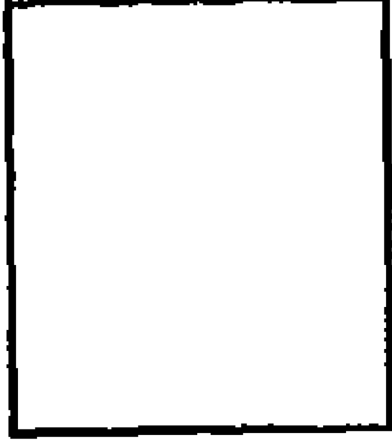
الهدف من البرنامج: ________________________________

الوقت المخصص له: .... يوم .... ساعة ....

وظيفة المتدربين: .... عدد المتدربين ....

موضوعات البرنامج	الأساليب						المعينات التدريبية المستخدمة	عدد ساعات التدريب
	المحاضرة	المناقشة	لعب أدوار	دراسة حالة	عصف الذهن	أخرى		

2ـ وثيقة تسجيل متدرب (وثيقة تعارف) للمتدرب



دورة: .... خلال الفترة من / / إلى / /

الاسم رباعي: .... تاريخ الميلاد / / تاريخ التعيين: ....

الديانة .... النوع .... الوظيفة: ....

الدرجـــة: .... المؤهل العلمي .... الدراسات العلمية: ....

تحديـــد المهارات.

البيـــــــــان	ممتاز	جيد	مقبول	محدود	ملاحظات
مدى معرفتك للغة الإنجليزية					
مدى معرفتك للحاسب الآلي					

الوظائف والخبرات السابقة:

....

محل الإقامة: .... الحالة الاجتماعية: ....

ت المنزل: .... ت العمل: .... ت المحمول: .... فاكس: ....

بيانات أقرب الأقارب: ....

الدورات التدريبية التي حضرها خلال الثلاث سنوات السابقة:

اسم البرنامج	الجهة القائمة بالتدريب	مجال التدريب	التاريخ	مدة البرنامج

هل حصلت على نفس الدورة سابقاً: ....

الإقامة: مقيم بالمركز ☐ غير مقيم: ☐

مدخـــن: ☐ غير مدخن: ☐

تحريراً في: / / التوقيـــع : ....

3ـ نموذج استطلاع رأى المتدرب

عزيزي المتدرب

من فضلك يجب أن تكون صريحاً وملتزماً بأقصى درجات الشفافية، لقد قمنا بـإعداد هـذا الاستقصاء ضمن جهودنا المستمرة لتحسين مستوى العملية التدريبية ونعتقد أن ما سنتوصل إليه من نتائج من هذا الاستبيان سيكون مفيداً لنا في تحسين جودة الخدمة المقدمة لكم، ونؤكد لكم بان الاستمارة يتم الاطلاع عليها فقط من قبل الإدارة بالمركز ولا تكون متاحة للسادة المتدربين بأي حال من الأحوال.

الاسم: .... الوظيفة: ....

(يمكن عدم ذكر الاسم والوظيفة إن أردت)

دورة: .... خلال الفترة من: / / إلى / /

م	الموضـــــــــــوع	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
1	مدى ارتباط موضوعات البرنامج بعملك					
2	مدى ملاءمة الأساليب التدريبية المستخدمة					
3	التقييم العام للبرنامج من وجهة نظركم					
4	مستوى الخدمات الإدارية					
5	مستوى الإقامة					
6	مستوى الإعاشة					

إيجابيات البرنامج: ....

نقاط مطلوب التركيز عليها: ....

إذا أردت أن تحضـــر برنامجاً تدريبيا خلال العام القادم فما هي الموضوعات التي ترى أنها اكثر فائدة لكم وترى أن يشملها البرنامج (رتبها حسب الأسبقيات التي

تراها مع ذكر السبب).

....

ما هي مقترحاتك لزيادة فاعلية البرنامج في الدورات القادمة؟

....

مدى الاستفادة من الموضوعات:

م	الموضوعات	المدرب	الاستفادة		
			محدودة	متوسطة	كبيرة

التوقيع (   )

استقصاء رأى للمتدرب

مقترح رقم (2)

ضع علامة (√) في المربع الموافق لدرجة تقييمك:

1 = ضعيف	2 = مقبول	3 = جيد	4 = جيد جداً	5 = ممتاز

	1	2	3	4	5
1- المكان والمناخ التدريبي:					
أ – المكان والمناخ التدريبي:					
ب – تنسيق الدورة:					
ج – فترات الراحة:					
2- التقدير العام للدورة:					

3- ما هي الموضوعات التي يجب حذفها أو اختصارها .. ولماذا؟

....

4- ما هي الموضوعات التي يجب أن تعطى اهتماماً أكبر .. وكيف؟

....

5- هل هناك موضوعات أخرى يجب إضافتها لبرنامج الدورة؟

....

6- ما هي مقترحاتك لتطوير الدورة؟

....

7- كيف ستغير هذه الدورة من أسلوب عملك؟

....

8- أفضل المحاضرين في رأيك؟

....

9 - أقل المحاضرين في رأيك (واحد فقط)؟

....

10- ما هي المشكلات والمعوقات التي تواجهك في عملك؟ وما هي مقترحاتك كي يصبح أداؤك أكثر تميزاً.

....

11 - هل لديك مقترحات أخرى (بوجه عام)؟

....

12- أذكر أسماء مدربين بالدورة ممن:

- ترغب في العمل معهم:

....

- تميل إلى استشارتهم في الأمور الوظيفية:

....

- تميل إلى استشارتهم في الأمور الحياتية:

....

4 - استمارة استطلاع رأى مدرب

البرنامج: .... الموضوع: ....

المدرب: .... التـــاريخ: ....

	أكثر من اللازم	مناسب	أقل من اللازم
1 – الوقت المخصص للموضوع:	☐	☐	☐

2 – في حالة عدم كفاية الوقت المخصص برجاء ذكر الوقت المقترح للموضوع ☐ ساعة

3 – أساليب التدريب المستخدمة: المحاضرة ☐ المناقشة ☐

دراسة الحالة ☐ فيلم ☐

نموذج تطبيقي ☐

أخرى ☐

4 – تقييم المتدربين:

أ – الحضور قبل بدء المحاضرة:

ب – الانصراف أثناء المحاضرة:

ج – التفاعـل مـع الموضـوع:

د – الخـروج عـن الموضوع:

هـ – مناقشة مشكـلات العمـل:

5 – اقتراحات المتدربين:

....

....

....

6 – توصيات المدرب:

....

....

....

التوقيع: ....

5 - تقرير دورة تدريبية

1- بيانات البرنامج:

اسم البرنامج : .... رقم الدورة:...

مدة تنفيذ الدورة: من / / إلي / /

عدد ساعات البرنامج التدريبي: .... عدد الأيام: ....

مجال التدريب: 1- .... 2 - ....

مكان التدريب: ....

2- بيانات المتدربين:

عدد المتدربين المخطط ذكور .... إناث ....

عدد المتدربين الفعلي ذكور .... إناث ....

اسم المتدرب	وظيفته	الجهة التابع لها	مؤهله	نسبة حضوره

3- بيانات المدربين:

اسم المدرب	وظيفته	الجهة التابع لها	موضوع التدريب	الأساليب التدريبية التي استخدمها

- يمكن إرفاق بيان عن المتدربين والمدربين يشمل البيانات السابق ذكرها. ملحق (أ)
- يمكن إرفاق بيان عن المتدربين والمدربين يشمل البيانات السابق ذكرها. ملحق (ب)

4- تكلفة الدورة التدريبية:

بنود الإنفاق	المخطط	الفعلي
• مكافآت مدربين. • مكافآت مشرفين. • بدل سفر. • بدل إعاشة. • إيجار القاعة. • إيجار أجهزة ومعينات. • إقامة. • مصاريف ومطبوعات وأدوات كتابية. • مصاريف انتقال. • أخرى.		

5 – أساليب وأدوات التقييم التي استخدمت:

....

....

6 – نتائج التقييم:

....

....

7 – أهم المشاكل ومعوقات التنفيذ:

....

....

8 – التوصيات والمقترحات للمرحلة القادمة:

....

....

المشرف الفني للبرنامج

ثالثا نماذج متابعة وتقييم التدريب.

1- تقرير متابعة يومــــي.

2- نموذج تقييم ومتابعة مدرب.

3- نموذج متابعة وتقييم المتدربين أثناء التنفيذ.

4- نموذج تقييم برنامج تدريبي.

5- نموذج سجل تقييم ومتابعة برنامج تدريبـــي للمتدرب

1 - تقرير متابعة يومي

أسم البرنامج:

الفترة من........../........../........../ **إلى**........../........../..........

1 – عدد أعضاء البرنامج:

2 – عـــــدد الحضـــور: الغيـــاب:

3 – القائــــم بالتــدريب:

4 – أسماء من تم الاستعانة بهم من مدربين بدلا من المعتذرين:

....

....

....

5 – مدى كفاية الوقت المخصص للتدريب: ☐ كاف   ☐ غير كاف

6 – آراء ومقترحات المتدربين:

....

....

....

7 – توصيات ومقترحات المشرف:

....

....

....

المشرف: ....

التاريخ: ....

2 - نموذج تقييم ومتابعة مدرب

1- اسم البرنامج: ....

2- اسم المدرب: ....

3- الــوظيفــة: ....

4- تاريخ الفترة التدريبية: ..../ .... / ....

م	عناصر المتابعة والتقييم	جيد جدا	جيد	متوسط	ملاحظات
1	مدي قيامه بالتحضير الجيد للموضوع				
2	مدي إلمامه بالمادة العلمية لموضوع التدريب				
3	مدي استخدامه للأساليب التدريبية الحديثة				
4	الكفاءة في استخدام المعينات التدريبية				
5	قدرته على جذب اهتمام المتدربين				
6	قدرته على نقل أفكاره إلى الآخرين				
7	مدي تغطيته لموضوع التدريب في الوقت المحدد له				
8	قدرته على السيطرة على المجموعة				
9	طريقــة عرضــه لموضـــوع الدرس وتسلســل الموضوعـــات والأفكـــار				
10	قدرته على إشراك المتدربين في الجلسة التدريبية.				

3- نموذج متابعة وتقييم المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج

م	الأسماء	عناصر المتابعة والتقييم					التقدير العام
		المحافظة على المواعيد	التجاوب مع المدرب	التعاون مع الزملاء	القدرة على تفهم موضوعات البرنامج	السلوك العام	

- برجاء وضع تقدير مناسب لكل متدرب في كل عنصر من عناصر التقييم والمتابعة:
- ممتاز – جيد – ضعيف.

- ما هي الموضوعات التي كانت أقل فائدة لكم؟

....

....

- ما هي الموضوعات التي لم يتضمنها البرنامج وتري إضافتها مستقبلا؟

....

....

- التقييم العام للبرنامج من وجهة نظركم ☐ مفيد جدا

مفيد

☐ غير مفيد

- تعليقات ومقترحات إضافية.

....

....

4- نموذج سجل تقييم برنامج تدريبي

1 – اسم البرنامج: .... في الفترة من: / / إلى / /

2 – مكان انعقاد البرنامج: ....

3 – موضوعات البرنامج: ....

4 – المدربون:

....

....

5 – المتدربون:

....

....

6 – تقييم البرنامج التدريبي:

م	موضوع التقييم	نعم	لا	التعديل المقترح
1	هل أهداف الفترة التدريبية محددة؟			
2	هل المحتوى العلمي للفترة مرتبط بأهدافها؟			
3	هل الوقت المخصص للفترة مناسب؟			
4	هل الأساليب التدريبية التي استخدمت ملائمة لموضوع الفترة؟			
5	هل نجحت الأساليب التدريبية في جذب انتباه المتدربين لموضوع الفترة؟			
6	هل المعينات التدريبية كانت كافية؟			

5 - نموذج سجل تقييم ومتابعة برنامج تدريبي للمتدرب

السيد الزميل عضو البرنامج:

نحـــن نهدف من هذا التقييم التعرف علي رأيك في البرنامج للاستفادة به في تطوير البرنامج مستقبلا وزيادة فاعليته .... لذا نرجو إبداء الرأي بكل صراحة ووضوح.

برنامج: .... في الفترة من / / إلى / /

1- هل تري إن ترشيحك تم بناء علي:

أ- رغبتك في التدريب والاستفادة منه ☐

ب- رغبة جهة عملك في ترشيحك ☐

ج - حاجتك للترقي ☐

2- هل تري إن مدة البرنامج كافية: نعم ☐ لا ☐

3- إذا كانت إجابتك بـــ لا فما هي المدة المقترحة للبرنامج:

....

....

4- إلي أي مدي حقق البرنامج احتياجاتك

أ - في عملك:

بدرجة ممتازة	بدرجة جيدة	بدرجة معقولة	حققها جزئياً	لم يحققها
☐	☐	☐	☐	☐

ب - في تنمية قدراتك:

بدرجة ممتازة	بدرجة جيدة	بدرجة معقولة	حققها جزئياً	لم يحققها
☐	☐	☐	☐	☐

5 – ما هو تقييمك لموضوعات البرنامج؟

الموضوع	ارتباطه بالواقع العملي			درجة الاستفادة منه			مدى كفاية الوقت المحدد له			المادة العلمية الموزعة	
	كبير	متوسط	ضعيف	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	أكثر من اللازم	كاف	أقل من اللازم	مناسبة	غير مناسبة

6 – ما هو تقييمك للمحـــاضرين؟

الموضـــوع	مدى تمكنه من الموضوع			قدرته على توصيل المعلومات			إدارته للمناقشة			استخدامه للوسائل التدريبية		
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط

7 – ما هي المواد التي ترى إضافتها للبرنامج؟

م	اســم المـــادة	الوقت المقترح لها

8 – ما هي المواد التي ترى حذفها من البرنامج ؟

م	اســم المـــادة

9 – وضح درجة استخدام كل من الأساليب التدريبية التالية:

م	درجة الاستخدام / الوسائل والأساليب التدريبية	كافية	متوسطة	قليلة	ملاحظات
1	المحاضـــرة				
2	حلقات النقاش				
3	الأفلام التدريبية				
4	تمثيل الأدوار				
5	دراسة الحالات				
6	التطبيقات العملية				
7	الزيارات الميدانية				
8	النماذج والسجلات				
9	الشرائح الثقافية				
10	الســبورة				

10- ما هو تقييمك للخدمات التي قدمت في المجالات الآتية:

م	التقييـــــــم / المجـــــــال	ممتازة	جيدة	متوسطة	ملاحظات
1	قاعة المحاضرات				
2	المكتبـــة				
3	الإشراف على البرنامج				
4	الكافيتريا				
5	موقف السيارات				

هل لديك أية مقترحات أو ملاحظات تزيد من فاعلية البرنامج:

....

....

....

....

....

....

....

رابعا نماذج متنوعة

1- نموذج استيفاء بيانات مدرب.

2- سجل المدربين.

3- سجل حصر ومتابعة المتدربين.

4- نموذج تقرير حضور مؤتمر/ ورشة عمل/ ندوة.

5- نموذج جدول توزيع السادة المشرفين (العام والفني).

6- نموذج تحليل تكاليف التدريب.

1 - نموذج استيفاء بيانات مدرب

أولاً: بيانات شخصية:

الاسم: .... الدرجة المالية: ....

عنوان العمل: .... ت العمل: .... ت المنزل: ....

ت محمول: .... فاكس: .... البريد الإليكتروني: ....

ثانيا: المؤهلات العلمية:

م	المؤهل الجامعي وفوق الجامعي وتاريخ الحصول عليه	الجامعة/ الكلية	ملاحظات

ثالثاً: الدورات التدريبية الحاصل عليا:

م	اسم الدورة	الجهة المنفذة للدورة	التاريخ	ملاحظات

رابعاً: الخبرة العلمية:

م	المجال	الجهـــة	الفترة من إلى

خامساً: الموضوعات التدريبية:

م	الموضوعات التدريبية	الجهة التي مارس فيها التدريب	الفترة من إلى	ملاحظات

سادساً: الأوقات المناسبة للتدريب:

....

سابعاً: أية بيانات أخرى يرى المدرب إضافتها:

....

تحريرا في / /   توقيع المحاضر   اعتماد وختم الجهة

2 - سجل المدربين

يمثل المدرب الضلع الثالث لمثلث التدريب، حيث يمثل المشاركون الضلع الأول وتمثل العملية التدريبية الضلع الثاني. ومن أعظم القرارات أهمية التي تواجه القائمين بالتدريب اختيار المدرب المناسب للبرنامج، وتواجده في المواعيد المحددة للتنفيذ. فمن الطبيعي أن يكون هناك بعض الصعوبات التي تواجه القائمين بالتدريب في الاتفاق مع المدربين المتميزين، وذلك لانشغالهم في العديد من البرامج التدريبية الأخرى.

وتتطلب تطبيقات الجودة الشاملة في مجال التدريب عدم الاستسلام للمتاح من المدربين ولكن التخطيط الجيد لضمان الاتفاق مع المدربين المتميزين يتضمن توفير قاعدة بيانات عن المدربين تسمح باختيار المدرب المناسب للبرنامج التدريبي.

وتشمل قاعدة البيانات الخاصة بالمدربين العناصر التالية:

- تحديد المجالات المختلفة للتدريب.
- تحديد التخصصات المختلفة في كل مجال.
- تحديد أسماء المدربين الذين يمكن الاتفاق معهم.
- تسجيل السيرة الذاتية للمدربين.

تصنيف المدربين طبقا للمعايير التالية:

- العمر.
- المؤهل.
- وسائل الاتصال المختلفة (عنوان المنزل والعمل – تليفونات المنزل والعمل – البريد المصور أو الفاكس – التليفون المحمول – أي وسيلة اتصال أخري).

- المواعيد التي يستطيعون العمل فيها.
- الخبرة في مجال التدريب.
- مستويات المشاركين العلمية التي يتميزون في التعامل معها.
- المستويات الوظيفية للمشاركين التي يجيدون التعاون معها.
- الالتزام في تنفيذ البرامج التدريبية التي يتفق عليها.
- الانضباط في المواعيد.
- القدرة على ابتكار واستخدام الطرق التدريبية الفعالة.
- القـــدرة على استخدام المعينات ووسائل الإيضاح الحديثة أو المتوافر منها بكفاءة.
- تسجيل نتائج التقييمات السابقة للمدربين.

ويمكـــن وضـــع البيانات السابقة في جداول يدوية أو باستخدام الحاسب الآلي طـــبقا للإمكانـــيات المادية والبشرية المتوافرة بصورة تسهل وتساعد القائمين على التدريـــب فـــي تحديد واختيار المدرب المناسب في ضوء العوامل المختلفة المهيئة لنجاح البرنامج التدريبـــي.

ويجـــب مـــراعاة الاتجاهات الحديثة في اختيار المدربين والتخلي عن بعض الأفكار والممارسات القديمة عند اختيار المدربين، وذلك مثل:

- رفـــض فكرة أن يقوم مدرب واحد بتنفيذ البرنامج، وتفضيل أن يتم تغيير المدرب في كل محاضرة أو يومياً.
- عـــدم التركـــيز على المدربين الذين يجيدون تكوين العلاقات الجيدة مع العاملين في إدارات التدريب
- اســـتبعاد الذيـــن يعملون على إرضاء المشاركين في البرنامج التدريبـــي على حساب أهداف البرنامج

3 - سجل حصر ومتابعة المتدربين

يمـــثل هذا السجل التاريخ التدريبي للعاملين حيث يركز على الأفراد، كما أنه يمـــثل المـــرجع الرئيسي للتخطيط واتخاذ القرارات التدريبية الخاصة بالعاملين في المنظمة وبصفة خاصة عند تحديد الاحتياجات التدريبية أو الترشيح لحضور البرامج أو عند الترقي للوظائف القيادية أو الترشيح لبعض الوظائف الأخرى.

يقيد في هذا السجل البيانات التالية:

- اسم البرنامج التدريبـــي.
- التاريخ والفترة الزمنية.
- اسم الجهة التدريبية.
- مكان انعقاد البرنامج.
- النتيجة النهائية (التقرير التدريبي).
- المستندات الخاصة بالبرنامج، وكود الحفظ.

4 - نموذج تقرير حضور مؤتمر / ورشة عمل / نـدوة

الاسم: .... الوظيفة والتخصص: ....

جهة العمل: ....

اسم المؤتمر/ ورشة العمل/ النـــدوة: ....

الجهة المنظمة: .... في الفترة من / / إلى: / /

مكان الانعقـــاد: ....

طريقة المشاركة، دعوة خاصة نعم/ لا اسم الجهة الداعية ....

الترشيح عن طريق جهة العمل – نوع المشاركة، رئيس جلسة ....

مشاركة للاستفادة: ....

أقر أنا/ .... بأني قد حضرت المؤتمر/ ورشة العمل/ الندوة المذكورة أعلاه وشاركت في جميع فعالياته/ حضرت بعض المحاضرات على النحو التالي:

م	عنوان المحاضرة/ البحث/ ورشة العمل	المتحدث/ المدرب	التاريخ

ما هي الاستفادة الجديدة من حضور هذا المؤتمر/ ورشة العمل/ الندوة، وكيف ستطبق ذلك في مجال العمل: ....

....

هل لديك أي مقترحات أو شكاوى وما هي إيجابيات وسلبيات المشاركة في المؤتمر؟

....

....

....

تحريرا في / / **التوقيع:**..

5 – جدول توزيع السادة المشرفين (العام والفني)

الأسبوع .... من / / حتى / / والخدمات المعاونة (الساعي) (أسبوعي)

اليـــــوم	إشراف عام		إشراف فني		المكتبة		الكافيتريا		المطبعة		خدمات معاونة		الخدمات التدريبية		شئون المقر	
	الاسم	التوقيع			الاسم	التوقيع	الاسم	التوقيع	الاسم	التوقيع	الاسم	التوقيع	الاسم	التوقيع	الاسم	التوقيع
السبت																
الأحد																
الاثنين																
الثلاثاء																
الأربعاء																
الخميس																

مدير إدارة التخطيط والمتابعة

6 - نموذج تحليل تكاليف التدريب

م	نوع التكاليف	مبلغ جزئي	مبلغ إجمالي
1	**أولاً : التكاليف المباشرة :**		
	الإدارة والإشراف		
	- مكافآت مديري التدريب.	xx	
	- مكافآت مشرفي البرامج التنفيذية.	xx	
	- مكافآت فريق تصميم البرامج التدريبية.	xx	
	- مكافآت المدربين المعينين.	xx	
	- مكافآت مساعدي التدريب.	xx	
	- مكافآت مشغلي أجهزة الوسائل التدريبية.	xx	
	- مكافآت أخصائي متابعة وتقييم التدريب.	xx	
	- مكافآت الباحثين بإدارة التدريب.	xx	
	- مكافآت الخدمات الحرفية والمعاونة.	xx	
			xxxx
	المواد التدريبية ووسائل التدريب المساعدة		
	المواد العلمية :		
	• **التخطيط :**		
	- تحليل الوظائف والمهام.	xx	
	- اختيار وكتابة أهداف التدريب.	xx	
	- إعداد المقاييس المعيارية.	xx	
			xxxx
	• **الإعداد:**		
	- تصميم المواد.	xx	
	- إعداد مسودات المواد والتطبيقات.	xx	
	- المصورات والأعمال الفنية.	xx	
	- النسخ والكتابة.	xx	
			xxxx
	• **تحقيق صلاحية المواد العلمية :**		
	- المراجعة الأولية.	xx	
	- اختبار الصلاحية.	xx	
			xxxx

م	نوع التكاليف	مبلغ جزئي	مبلغ إجمالي
	• **تعديل المواد العلمية :**		
	- إعادة الكتابة .	xx	
	- إعادة تصميم المصورات والأعمال الفنية.	xx	
	- المراجعة الأساسية.	xx	
			xxxx
	• **المراجعة النهائية للمواد العلمية :**		
	- جمهور الاختبار.	xx	
	- المدربون.	xx	
			xxxx
	• **طباعة وتوزيع المواد العلمية :**		
	- الطباعة.	xx	
	- التجميع والتجليد.	xx	
	- توزيع المواد العلمية.	xx	
			xxxx
	وسائل التدريب المساعدة:		
	• **الإعداد :**		
	- الشرائح الشفافة.	xx	
	- الأفـــلام.	xx	
	- شرائط التسجيل.	xx	
	- الأشكال والرسوم.	xx	
	- النمـــاذج.	xx	
			xxxx
	• **الإنتاج والتوزيع :**		
	- إنتاج وسائل التدريب المساعدة.	xx	
	- توزيع وسائل التدريب المساعدة.	xx	
			xxxx
	المعينات التدريبية المستأجرة :		
	- المعينات السمعية.	xx	
	- المعينات البصرية.	xx	
	- المعينات السمعبصرية.	xx	
			xxxx

م	نوع التكاليف	مبلغ جزئي	مبلغ إجمالي
	المدربون المتعاونون		
	- مكافآت التدريب.	xx	
	- بدلات السفر.	xx	
	- الإقامة والإعاشة.	xx	
			xxxx
	المتدربـون		
	- الإقامة والإعاشة.	xx	
	- انتقال المتدربين.	xx	
			xxxx
	أدلة البرامج التدريبية		
	- إعداد المسودات.	xx	
	- النسخ.	xx	
	- التدقيق.	xx	
	- الإنتـــاج.	xx	
	- التوزيـــع.	xx	
			xxxx
	ثانياً: التكاليف غير المباشرة		
	الإدارة والإشراف		
	- رواتب العاملين بإدارة التدريب.	xx	
	- رواتب الخدمات الحرفية والمعاونة،	xx	
			xxxx
	الخدمات التدريبية		
	• فحص استمارات المرشحين.	xx	
	• اختبار واختيار المرشحين.	xx	
	• التســجيــل.	xx	
	• إسكان المتــدربيــن.	xx	
			xxxx
	هيئة التدريب		
	• جذب المتدربين.	xx	
	• اختيار المدربين.	xx	
	• تنمية هيئة التدريب.	xx	
			xxxx

م	نوع التكاليف	مبلغ جزئي	مبلغ إجمالي
	الاستهلاكات		
	• المباني.	xx	
	• الأثـــاث.	xx	
	• القاعات والمعامل.	xx	
	• الأجهزة والمعدات.	xx	
	• وســـائل الانتقال.		
			xxxx
	مصاريف التشغيل		
	• الصيانة.	xx	
	• الكهرباء.	xx	
	• المياه.	xx	
	• التبريد والتكييف.	xx	
			xxxx
	المتدربون		
	• رواتب المتدربين أثناء التدريب.	xx	
	• الخسارة في الإنتاجية بسبب التدريب.	xx	
	• مكافآت التفوق.	xx	
			xxxx
	تكاليـــف أخــــرى:		
	....	xx	
	....	xx	
	....	xx	
			xxxx

• جبريل للتدريب والاستشارات (جيتراك) الدليل الموحد للتدريب بالمؤسسات العربية ص 176: 180

المراجع



المراجع

أولا: المراجع العربية

أحمد رشيد: تحليل النظم، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، 1980

أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004.

أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

أسامة عبد الرحمن: البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية، المجلس الوطني للثقافة، الكويت، 1982.

إسماعيل صبري مقلد: دراسات في الإدارة العامة، الكويت، مؤسسة الصباح، 1980

أيمن شبل فريد: طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، أوراق ورشة عمل ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

جبريل للتدريب والاستشارات (جيتراك): الدليل الموحد للتدريب بالمؤسسات العربية.

حسين الدوري: الإعداد والتدريبَ الإداري بين النظرية والتطبيق دراسة تحليلية لأهم الأصول العامة في التنمية الإدارية، القاهرة، جامعة القاهرة، 1976.

رمزي زكي: الأزمنة الراهنة في الفكر التنموي المنشور في مجلة العلوم الاجتماعية لجامعة الكويت، العدد الثاني لسنة 1980.

زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، الكويت: دار السلاسل للطباعة والنشر، 1989، 1988.

سارة لوزا: الدليل الإجرائي لنظام التدريب، سباك، القاهرة، 1992.

سمير محمد فريد: القيم وأثرها على كفاءة وفعالية المنظمة: نحو مدخل بيئي للدراسة والتحليل "مجلة العلوم الإدارية، العدد الثالث، (مايو 1987)، ص – 19 – 45، على السلمي، تحليل النظم السلوكية، القاهرة، مكتبة غريب.

صالح أبو أصبع: التنمية الشاملة في الوطن العربي ودور الاتصال المفقود، كلية الآداب، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

عامر الكبيسي: التنمية الإدارية: المداخل والنظريات، ندوة وكلاء الوزارات حول استراتيجية التنمية الإدارية بدولة الإمارات، المنعقدة في معهد التنمية الإدارية، 1983.

عامر الكبيسي: الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، بغداد، دار الحرية للطباعة، 1975.

عبد الرحمن توفيق: التدريب الأصول والمبادئ العملية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1994.

عبد الرحمن توفيق: موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الأول، مؤسسة بميك، القاهرة، 1994.

عبد الرحمن توفيق: العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، 1994.

عبد الرحمن توفيق: مجلة التدريب والتنمية، إبريل 1998، مركز الخبرات المهنية (بميك)، 1998، القاهرة.

عبد الرحمن توفيق: تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، 1998.

عبد الرحمن توفيق: منهج مهارات التدريب (إدارة المراكز التدريبية) مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة 2000.

عبد العزيز هاشم: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003.

على محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، منهج تحليل، الطبعة الثانية، القاهرة، منشورات مكتبة عين شمس، 1975.

على محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، من منشورات معهد الإدارة العامة، بالرياض، 1981

على محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة (المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982.

فؤاد العطار: القانون الإداري، القاهرة، دار النهضة العربية 1976.

فاروق الحكيم: المؤتمر العربي الأول للتدريب، عمان، 1996.

فضل الله على فضل الله: السلوك التنظيمي، دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي، المطبعة العصرة، دبي، 1982.

فوزي العكش: إدارة التكنولوجيا، دبي 1980.

مجلس الشورى: تقرير لجنة الإنتاج الصناعي والطاقة والقوى العاملة، سياسة تدريب القوى العاملة، 1992.

محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، بيروت، دار الكتاب العربي، 1401هـ

محمــد عبد الغني هلال: إدارة وحــدات ومراكــز التدريــب، 2004 القاهــرة.

محمــد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري في إطار النظم، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع، العدد الثالث، عمان، الأردن، 1983.

يوســف إبراهيم السلوم: أســاليب التخطــيط والميزانــية والمتابعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

H.Dovey: Handbook of Organization and Methods and Techniques Brussels, International Institute of Administrative Sciences 1963.

Fred W Riggs: Administration in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society, Boston: Houghton Mifflin Co., 1964.

J.V Z wiceten: Managers and microcomputers, Training and development journal, Vol 38 no 7, july 1984.

John Gaus: Reflections on Public Administration, (Alabama: University of Alabama Press, 1948.

W.C. Meirhenry: Microcomputers and adult learning, Training and development Journal.- Vcol 36,no. 12, Dec. 1982.

Wendell: French and Cecil H. Bell, Jr., Op. Cit.

السيرة الذاتية للمؤلف



الاسم: لواء أ.ح.م / سعد الدين خليل عبدالله

التأهيل العلمي:

- بكالوريوس وماجستير علوم عسكرية.
- بكالوريوس تجارة (محاسبة) جامعة عين شمس.
- دبلوم الدراسات العليا فى الإدارة العامة.
- ماجستير الإدارة العامة معهد الإدارة المتقدمة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى.
- زميل كلية الحرب العليا بأكاديمية ناصر العسكرية العليا.
- جارى إعداد رسالة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية.

الخبرات العلمية:

- وكيل أول بوزارة التنمية المحلية للتدريب.
- مدير مركز التنمية المحلية.
- عضو هيئة تدريب شركة وايد سيرفيس والتطوير الإدارى.
- عضو هيئة تدريب مركز الخبرات المهنية والإدارة (بميك).
- عضو جمعية التحديث العلمي.
- عضو المجلس القومى للسكان.

المؤلفات:

- تنمية التفكير الإبداعى فى المجتمع العسكرى (إدارة بحوث القوات المسلحة 1998م).

- التفكـــير الإبداعـــى وحـــرب أكـــتوبر (الناشر: دار التحرير- جريدة الجمهورية 2000 م).
- الإبـــداع فـــى السلم والحرب (الناشر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) 2001م).
- كـــتاب تنمية القدرات الإبداعية (الناشر: دار دولارس للآداب والفنون والإعلام 2004م).

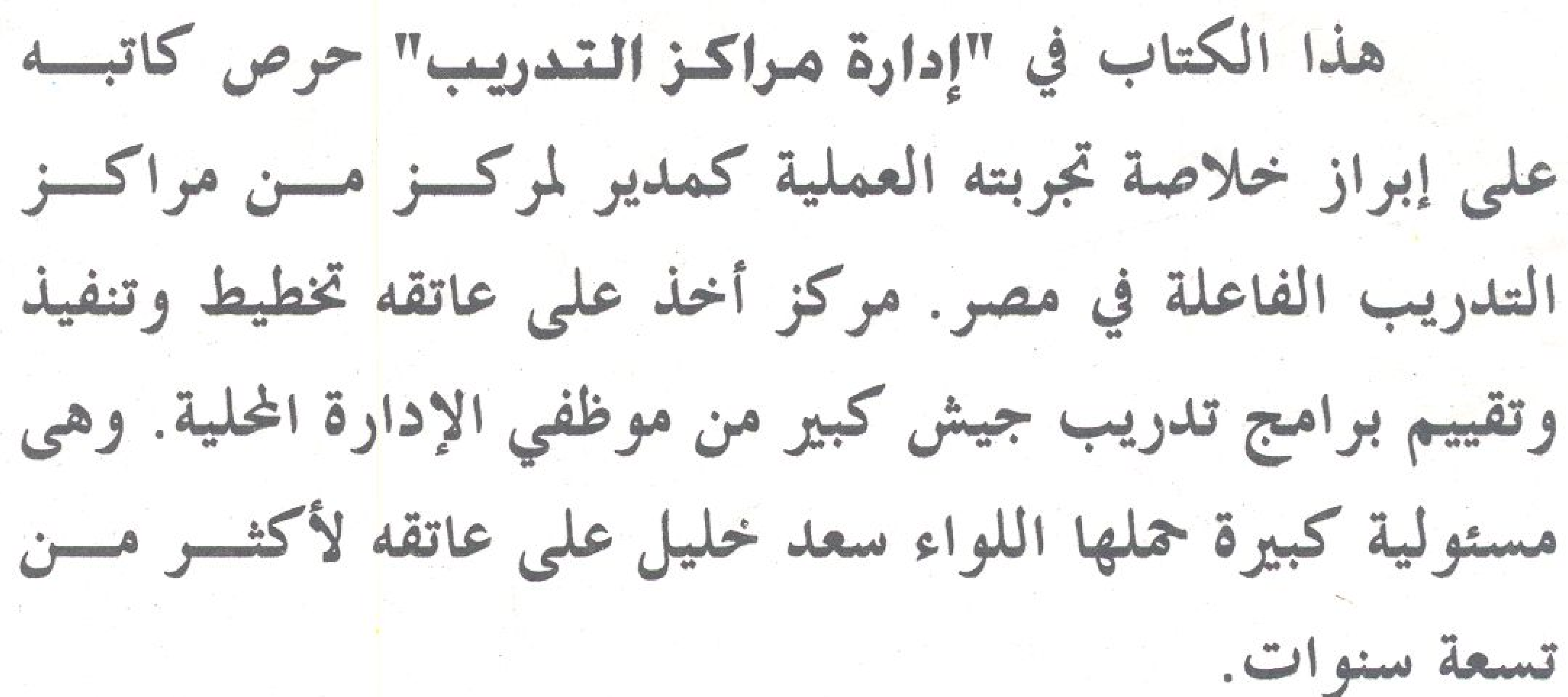
الخبرات فى مجال التدريب:

- تخطـــيط وإدارة مـــئات الـــدورات المختلفة فى مجال الإدارة المحلية.

بالإضافة إلى التدريب فى الجهات الآتية:

- مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى.
- أكاديمية ناصر وكلية القادة والأركان بالقوات المسلحة وبعض المعاهد العسكرية.
- أكاديمـــية مبارك للأمن، بالإضافة إلى بعض الجهات الأمنية والرقابية المختلفة.
- مركز التدريب الإدارى التابع لوزارة الشباب والرياضة.
- هيئة الاستعلامات.
- شركة بتروجيت للبترول.
- مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- مركز التنمية المحلية بسقاره.

***



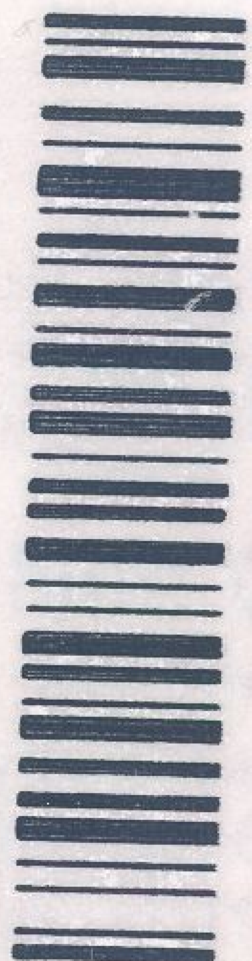
هذا الكتاب في "إدارة مراكز التدريب" حرص كاتبه على إبراز خلاصة تجربته العملية كمدير لمركز من مراكز التدريب الفاعلة في مصر. مركز أخذ على عاتقه تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريب جيش كبير من موظفي الإدارة المحلية. وهى مسئولية كبيرة حملها اللواء سعد خليل على عاتقه لأكثر من تسعة سنوات.

ومن واقع كل من المعايشة والتأصيل العلمي جمع الكتاب بين مقومات فاعلية التدريب والأطر التي تعمل مراكز التدريب في ظلها سواء كانت تنظيمية أم فنية أم تشريعية أم تكنولوجية. ولما كانت برامج التدريب الطويلة نسبيًا تتطلب تخطيط وتقديم خدمات الإقامة والإعاشة فقد حرص الكاتب على إبراز هذا البعد الهام ضمن أبعاد إدارة مراكز التدريب.

من ناحية أخرى فإن البعد الوثائقي في إدارة مراكز التدريب قد نال جزءًا طيبًا من اهتمام الكاتب حيث تضمن هيكلا بالسجلات والنماذج التي يعتمد عليها الأداء في مراكز التدريب وهو ما ندرت الكتابة فيه وعنه.

يتناول الكتاب أيضًا قضية من القضايا الجدلية في مجال إدارة التدريب هي تقييم عائد التدريب. وهو الموضوع الذي أثار ويثير الكثير من التساؤلات الباحثة عن إجابات. ولعل الإجابات تكون شافية في هذا الكتاب. يضم الكتاب العديد من الحالات والمواقف العملية في حقل التدريب. وهو ما أثرى الكتاب وحرره من أسر الكتب الأكاديمية المجردة.


011940000015059
إدارة مراكز التدريب
ج.م
60.00





Arab Nile Group
Cairo - Egypt

I.S.B.N.: 977 - 377 - 052 - 4